# ثورة فى عالم الإدارة

## « كيف تتغلب أدارياً على الفوضى »

« الجزء الأول »


تـاليـف

تــوم پـيـتــرز

ترجمة : محمـد الحـديـدى

مراجعة : د . صـليـب بطــرس



الدار الدولية للنشر والتوزيع

مصر ـ كندا

الطبعة الأولى

1995م

ثورة فى عالم الإدارة

«كيف تتغلب إدارياً على الفوضى»

«الجزء الأول»

رقم الإيداع

94/3514

I.S.B.N
977-5107-80-6

NG ON CHAOS:
OOK FOR A MANAGEMENT REVOLUTION
eters

969-0-10040-8

بيترز توم ...
ثورة فى عالم الإدارة : كيف تتغلب إداريًا علي الفوضي/تأليف تو
ترجمة محمد الحديدى ؛ مراجعة صليب بطرس . -- الطبعة 1. -- مصر
الجديدة، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1995 .
جزءان - (789ص) .

ترجمة لـ Thriving On Chaos

أ . عنوان 94- 961756



الدار الدولية للنشر والتوزيع

8 إبراهيم العرابى - النزهة الجديدة - مصر الجديدة - القاهرة - ج.م.ع.
ص.ب : 5599 هليوبولس غرب / القاهرة - تليفون / 2993221 فاكس : 2990970 / 00202

تم صف وإخراج وتجهيز هذا الكتاب بقسم الكمبيوتر بـ «الدار الدولية للنشر والتوزيع»

أشرفت الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية (ESDUCK) على ترجمة ومراجعة وتحرير هذه الطبعة من الكتاب .




# ثورة في عالم الإدارة

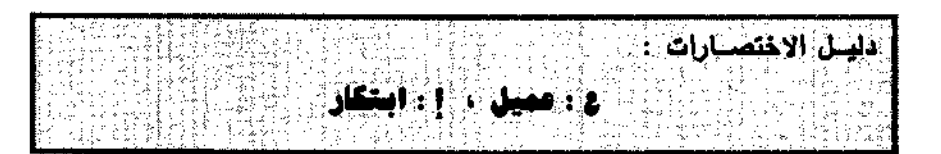
**« كيف تتغلب أدارياً على الفوضى »**

**‹الجزء الأول›**


محمد خطاب




# المحتويات



دليل الاختصارات :

ع : عميل ، إ : ابتكار






# مقدمة

## الدواء الموصوف : ثورة !

قليلون هم الذين يخالفون القول بأن أجهزة المبيعات عندنا لا تحظى بالعناية الكافية. ولكن كم منا سيظهر استعداداً لمضاعفة حجم أجهزة المبيعات خلال الستة والثلاثين شهراً القادمة ؟ سوف يوافق الجميع عندما يطلب منهم إخراج المسوِّقين وزيادة العملاء. ولكن هل نوافق على وضع المسوِّقين في ميدان العمل مدة خمسين في المائة من الوقت ؟ أما تحسين الجودة – فكلنا نحيي هذه أيضاً. ولكن هل يتمثل مستقبل التحدى فى خفض النقائص ٩٠ ٪ فى ستة وثلاثين شهراً ؟ أظن أن الجميع سيوافقون عندما يظهر رأى يقول بربط الأجر بالأداء ( لكل الناس ). ولكن هل أنت على استعداد لإقرار علاقات تصل إلى ٥٠ ٪ من الأجر الأساسى ( أى ثلث الأجر الكلى ) ؟

ثورة : إنها كلمة تقلق – وبحق – رجال الأعمال، إلا أن مركزنا التنافسى أصبح أمراً يثير قلقاً. وقد فات وقت خفض العاملين بنسبة ١٠٪ مع تحسين الجودة بما يعادل ٢٠٪، ولكن مثل هذه التغيرات لم تعد صالحة بالدرجة الكافية .

إن كثيراً مما يظهر فى هذا الكتاب آراء جديدة لمن قرأوا كتابى « فى البحث عن الامتياز » و« الشوق إلى الامتياز »، بينما سيكون غيرها من الآراء مألوفاً لديهم. ولكن معدل التغير الذى توصى به الوصفات الواردة فى هذا الكتاب، والجرأة التى تتسم بها الأهداف التى يرسمها ستكون بالتأكيد جديدة تماماً ومخيفة أيضاً .

وهكذا .. فإن موضوع هذا الكتاب يتعلق بثورة ضرورية، إنه يتحدى كل شئ كنا نتصور أننا نعرفه عن الإدارة، وهو يتحدى أحيانا مائة عام من التقاليد الأمريكية. ويتطلب

هذا الزمن بصورة جوهرية إحلال المرونة وحب التغيير محل ما دأبنا عليه طويلا من النزوع الى الإنتاج الكثير والأسواق الواسعة، على أن تكون هذه العملية قائمة كما هي بيئة قابلة الى حد ما للتنبؤ بها، وقد تلاشت في هذه الأيام .

إن انتقاء عنوان كتاب ليس أمراً سهلاً على الإطلاق، وهذا العرّض للبيع يجب أن يأتي فيما لا يزيد على عدد قليل من الكلمات، وقد كان العثور على العنوان المناسب لهذا الكتاب أمراً شاقاً بصفة خاصة. وبعد قدر كبير من النقـــاش .. قـــررت أن أتمسك بكلمة « الثورة » سواء كانت مستساغة أم لا. ولكن أكثر الأمور إثارة للنزاع الحاد كان اختيار كلمة «وسط» بدلا من « على »، لقد كان الموقف التنافسي وسيظل متسماً بالفوضى .. ومن ثم فقد كان اختيار كلمة « الفوضى » سهلا، ولم تكن هناك مشكلة في اختيار الازدهار ولكن أيهما أفضل « الازدهار » وسط الفوضى أم « الازدهار على الفوضى » ؟

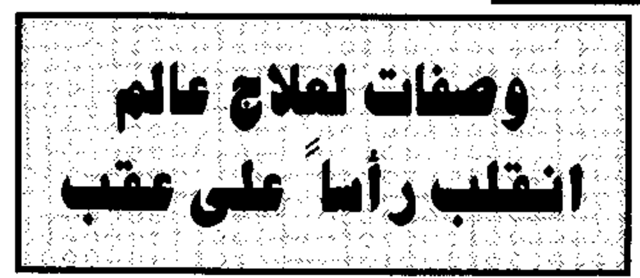
إن الازدهار « وسط » الفوضى يعني التواكب معها أو التشبث بها أو النجاح برغم كونها سائدة. إلا أن هذا تعبير يتسم بأنه « رد فعل » للغاية لا يعبر عن الفكرة. إن الذين سينتصرون غدا هم الذين يتعاملون مع الفوضى مسبقاً، ويأخذون الفوضى بذاتها، كمصدر لمزايا السوق، وليس كمشكلة أو عقبة يلزم تجاوزها. إن الفوضى وعدم الاستمرار هما فرص ينتهزها الحكماء، وسيكونان كذلك دائما. والواقع أن أبرز إنجازات الأعمال الناجحة ستكون هي انتهاز الانحرافات الشاذة التي تظهر في السوق وتمرق من خلاله، وعلينا أن نتحرك ونمضي ونحن مدركون لهذه الحقيقة .




تـــوم بيتـــرز
وست تنماوث بولاية فيرمونـــت
يونيـــه ١٩٨٧


الباب الأول




وصفات لعلاج عالم
انقلب رأساً على عقب


MOHAMED KHATAB






# مواجهة الحاجة إلى ثورة

هل يمكن لأمريكا أن تقدم على ذلك ؟ عجز هائل في الميزان التجاري، وعملة متدهورة، وأجور حقيقية آخذة في السقوط، وإنتاجية سجلها يثير الأسى. منذ عشر سنوات كانت هذه هي سمات الاقتصاد البريطاني وهو يقاوم بشدة .. وهي اليوم خصائص اقتصاد أمريكي يقاوم أيضا بشدة .. منافسة وحشية من الشرق الأقصى .

فاينانشيال تايمز Financial Times ( اللندنية )

٩ مايو، ١٩٨٧

---

## الامتياز لا وجود له

ليست هناك شركات ممتازة، والمثل القديم الذي يقول « إذا لم يكن مكسورا فلاتصلحه » في حاجة الى تعديل، وأقترح أن يصبح «إذا لم يكن مكسوراً فأنت لم تفحصه جيدا»، أصلحه على أي حال .

لا توجد شركة آمنة.. أعلنت آي. بي. إم IBM وفاتها عام ١٩٧٩، ثم أعلن أنها أحسن الممتازين في عام ١٩٨٢، ثم أعلن موتها ثانية في عام ١٩٨٦. إن «بيبول إكسبريس» "People Express" هي المنشأة ذات الطابع الجديد ثم أخفقت إخفاقاً شديداً بعد ٢٤ شهراً.

وفي عام ١٩٨٧، وعلى مدى المستقبل المنظور، لا يوجد شئ اسمه تفوق «خالص» على المنافسين، أو حتى تفوق «محسوس» لأن التغير الذي يحدث أكبر وأكثر من أن يمكن

لأحد أن ينعم بالاً. والأكثر من ذلك أن سلسلة القصص التى تدور حول «البطل إلى المغفل» آخذة فى القصر، فإن ميزة «السيطرة» مثل التفوق الحالى الذى تنعم به «ديجتال إكويبمنت» Digital Equipment فى الشبكات التى تمكن عدداً هائلاً من الحاسبات أن تتفاعل مع بعضها البعض، قد تبقى ثمانية عشر شهراً فى أفضل الأحوال .

هناك طريقان للاستجابة لانتهاء عصر الامتياز المستمر. أحدهما : الاندفاع والحماس : بع واشتر الأعمال متسلحاً بالشجاعة التى تبث الأمل فى البقاء فى مقدمة منحنى النمو الصناعى. هذه هى فكرة جنرال إلكتريك General Electric. فعلى مدى السنوات الست الماضية، ابتاعت ٣٣٥ شركة بنحو ١٢ مليار دولار، وتخلصت من ٢٢٥ شركة، مقابل ٨ مليارات دولار .

وتتصف الاستراتيجية الأخرى بالتناقض – مواجهة عدم التيقن بالتأكيد على قائمة جديدة من القواعد الأساسية : جودة عالية وخدمات على نفس المستوى، استجابة نشطة من خلال مرونة فائقة للغاية، ثم ابتكار دائم وتحسن يتسمان بدورات قصيرة سريعة، لخلق أسواق جديدة لكل من المنتجات والخدمات الجديدة الناضجة تماما، والواضحة كل الوضوح .

وهذه الأخيرة هى المدخل إلى التحول الذى تتبعه فورد. حقاً إن الجودة قد أصبحت هى الموضوع رقم واحد عند فورد، وأصبح الجانب المالى الذى كان يسود كل شئ آخر يلعب دوراً أقل سطوة، ولم يعد الإنتاج – الذى هو المصدر الرئيسى للجودة – يحتل موضوعا منخفضاً فى ترتيب أنشطة الشركة : كما أن تقنيات تطوير المنتجات قد أدخلت فى إطار هذا الأسلوب غير التقليدى، ولكن الأمر المفرط فى النجاح، هو ما أطلق عليه : تيم طوروس Team Taurus – العمل الفريقى، الذى يدمج منذ البداية الموردين والعاملين والموزعين والمدخلات من جانب العملاء .

وإذا كان لكلمة « الامتياز » أن تستخدم فى المستقبل، فإنها تتطلب تعريفاً جديداً شاملاً وكاملاً قد يكون : « الشركات الممتازة لا تؤمن بالامتياز – وإنما بالتحسن المستمر والتغير الدائم فقط ». أى إن الشركات التى ستكون ممتازة فى المستقبل هى تلك التى تتمسك بعدم الثبات، وتزدهر على الفوضى .

## التدهور الأمريكي المتسارع

لست في حاجة الى أن تذهب بعيداً لتجد مبرراً للانزعاج، ذلك أن :

١ – متوسط إنتاجيتنا في الأعمال تزايد بنسبة ٣ ٪ سنويا في الفترة ١٩٥٠ – ١٩٦٥، وفي الفترة ١٩٦٥ – ١٩٧٣ كان معدل التحسن ٢ ٪، ومنذ ١٩٧٣، فإن هذا المعدل يكاد لا يتزحزح عن معدل ١ ٪. أما الإنتاجية الصناعية فتبدو أسوأ، لقد تزايدت بمعدل ٢,٥ ٪ سنوياً في الفترة ١٩٥٠ – ١٩٨٥، هذا في مقابل ٨,٤ ٪ في اليابان، ٥,٥ ٪ في ألمانيا وإيطاليا. أما في فرنسا، فهو ٥,٣ ٪ حالياً، وهو ٣,٥ ٪ في كندا، و ٣,١٪ في بريطانيا المغضوب عليها .

٢ – نصيب الفرد في إجمالي الناتج القومي في الولايات المتحدة، والذي يرى البعض أنه أصدق مقياس للمركز الاقتصادي لأية أمة في العالم، انحدر الى ما دون نظيره في اليابان في ١٩٨٦، كما أنه يجئ في الترتيب بعد الرقم المناظر له في دول أوروبية مثل ألمانيا الغربية وسويسرا والسويد والدنمارك .

٣ – متوسط أجر الأمريكي الأبيض في الأعمار ٢٤ – ٣٤ سنة قد انخفض بنسبة ٢٦ ٪ بين عامي ١٩٧٣ و ١٩٨٣، وذلك مقيساً بالأسعار الثابتة للدولار. والواقع أن الرقم المناظر في الأعمار ٣٥ – ٤٤ كان أفضل قليلاً، حيث انخفض بنحو ١٤ ٪. وهذا الرقم أكثر جدوى من غيره، فمع تزايد مشاركة النساء في القوة العاملة، يكون دخل الأسرة قد تزايد ببطء، ولكن المصير الاقتصادي الذي ينتظر الفرد الأبيض هو المؤشر الدال على التقدم ( أو على عدمه ) .

٤ – المعدل القومي للادخار، الذي ظل لمدة طويلة أقل معدل على مستوى العالم الصناعي، يستمر في الانخفاض. وعلى الرغم من عوامل الحث الاقتصادي على جانب العرض، كالخفض الضريبي الذي جاء سنة ١٩٨١، فإن المدخرات كجزء من دخل الفرد المتاح، قد تدهورت من ٧,٥ ٪ إلى ٣,٩ ٪ على مدى سنوات ١٩٨١ – ١٩٨٦. وفي نهاية ١٩٨٦، وصل المعدل إلى ٢,٨ ٪، وانتقالنا المفاجئ من قمة الدول الدائنة إلى قمة الدول المدينة هو فقط ما أبقى الاستثمار على حاله .

٥ – وفي ١٩٨٦، تهاوى ١٣٨ مصرفاً، وهو أكبر عدد ينهار في سنة واحدة منذ فترة

الكساد العظيم، وكان المعدل فى ١٩٨٧ يسبق نظيره فى الستينيات. وفى مقابل ذلك، انهارت ١٠ بنوك خلال ١٩٨١ .

٦ – يقدر الاقتصاديون أن حوالي ٣٠ مليوناً من الناس قد تحركوا من مكان إقامتهم إلى غيره بفعل « إعادة البناء » فى الصناعة التحويلية فى أثناء العقد الماضى، ومنذ ١٩٨٠، أسقطت مجلة « فورتشان ٥٠٠ »، Fortune 500، ٢,٨ مليون فرصة عمل .

٧ – ومن الواضح أن كل منشأة صناعية أو خدمية كبرى، بدءاً من بنك أمريكا، Bank of America، وسيتى كورب، Citicorp، إلى دى بون، Du Pont، وجنرال موتورز General Motors، إلى آى. بى. إم وإنتل، Intle، وهوسبيتال كوربوريشان أوف أمريكا، Hospital Corporation of America، قد تعرضت لصدمة أليمة .

وبقدر ما تبعث عليه هذه المؤشرات من الانزعاج، ومعها قائمة طويلة أخرى من أمور مماثلة، فإن الذى يكشف حقاً عن أدائنا السيئ هو الفوضى التى تسود التجارة، وهى وحدها التى تقدم الدليل على ما نعانيه من تدهور، من صناعة إلى صناعة .

إن وجود عجز فى الميزان التجارى يصل حالياً ( فى أبريل ١٩٨٧ ) إلى ١٥٢ مليار دولار، برغم سقوط الدولار فى مواجهة الين اليابانى والمارك الألمانى منذ سبتمبر ١٩٨٥، هو مؤشر قوى يدل على أنه بينما تفاقمت القضية نتيجة القوة التى اكتسبها الدولار فى بضع سنوات خلت .. فإننا نتعرض أساساً لهذه المواقف الانهزامية بسبب رداءة الإنتاج بصفة عامة وجاء الفشل نتيجة خدمات لا تستأهل الثقة، ولبطء الاستجابة للإفادة من ميزة وجودنا فى مواقع على الشاطئ القريب من أضخم أسواق العالم .

منذ بضعة عقود .. يئس منتجو النسيج، وأخذوا يلتمسون حماية وقائية، وبرغم أن الأجور فى الصناعات الأجنبية كانت متدنية، وسوف تظل فى أغلب الأحيان كذلك، فإن الإخفاق المتكرر فى التحديث والتواؤم مع الاحتياجات الجديدة للسوق هما السبب الرئيسى لما وصلوا إليه. ثم جاءت صناعات أخرى، كالصلب والسيارات وآلات العدد، تلتمس فى النهاية من أجل توفير الحمايات، وتوصلت إليها. وأخيراً جاءت سنة ١٩٨٦ لتأتى بهذا المشهد : بارونات « سيليكون فالى Silicon Valley»، الذين عرفوا ذات يوم بالكبرياء،

أصبحوا ينفقون في واشنطن أوقاتاً أطول مما يقضونه في مصانعهم يلحــون في الرجاء من أجـل حمايتهم من « الإغراق » الياباني المزعوم ( أى البيع بأسعار تقل عن التكلفة من أجل الحصول على حصة من السوق )، وانتهى الأمر بفرض تعريفة جمركية تصل إلى ١٠٠ ٪ على بعض المنتجات الإلكترونية اليابانية. وبرغم أن الأيدى اليابانية قد لا تكون نظيفة تماماً، فإن الذي ألحق الضرر البالغ بصناعة شبكة الموصلات عندنا كان بصفة غالبة هو : اللامبالاة على مدى طويل بالمصنع ( وهى الأدوات الفعلية لإخراج منتجات عالية الجودة )، والعجرفة التي يواجه بها العملاء، حتى الكبار منهم، وليس الإغراق الياباني أو الحواجز الجمركية المفروضة داخل اليابان .

وفي أثناء ١٩٨٦، وبرغم استمرار بعض النقط في التألق، مثل الحاسبات الإلكترونية وصناعة الطائرات، فإن الميزان التجاري حتى في صناعات التكنولوجيا الراقية أصبح في انحدار. كما كانت هذه هي السنة التي حققت فيها صناعة معدات الإنشاء والزراعة خسارة لأول مرة في حالة الزراعة. ورغم الدعم الذي يصل إلى المليارات، حدث أننا لم ننتبه إلى حقيقة مفادها أن غالبية باقي دول العالم، بما في ذلك الهند والصين، قد حققت الاكتفاء الذاتي من الغلال. إن أسعار السلع عموماً تظل في حدها الأدنى وأى ارتفاع يحتمل أن يحدث سيكون مؤقتاً، ومعنى هذا أن الولايات المتحدة لن تستطيع فيما بعد أن تعتمد على مواردها الطبيعية في تحقيق فائض تجاري .

## تدهور في مجال الخدمات أيضاً

إن الصناعات الخدمية المختلفة أحسن حالاً بقليل من الصناعات التحويلية، فقد اختفى ذلك الفائض الضخم الذي تحقق في الميزان التجاري ( بند الخدمات ) والزراعة، ويبلغ حوالي ٤١ مليار دولار في سنة ١٩٨١. وفي مقال بمجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» Harvard Business Review تحت عنوان « هل ستلحق الخدمات بالصناعة التحويلية وتأخذ في التدهور ؟ » نجد جيمس برايان كوين، James Brian Quinn، وكريستوفر جاجنون، Christopher Gagnon، يرسمان صورة قاتمة :

> سوف يتطلب الأمر جهداً شاقاً ومتفانياً، إذا أردنا أن نتجنب فقدان التفوق العريض القاعدة في مجالات الخدمات كما فقدناه في التصنيع . إن كثيرا من الأسباب التي أدت إلى هذا الضياع قد بدأت تظهر. نشهد يومياً نفس اللامبالاة

وعدم الاهتمام بالجودة، مع المغالاة فى التأكيد على وفورات الحجم بدلاً من اهتمامات العملاء، والتوجهات المالية قصيرة المدى التى أضرت بحركة التصنيع فى وقت مبكر . وهناك شركات كثيرة جداً لجأت إلى تركيز الاهتمام بتحسين الكفاءة عن طريق خفض التكلفة، التى يمكن أن تقاس كمياً بدلاً من الإضافة إلى قيمة المنتج، بالتعرف بعناية على نوعية الخدمات المرغوبة لدى العملاء وبتقديمها . أفلم نسمع هذا الكلام من قبل ؟ إن الثمن الذى نتحمله عندما نخسر هذه المعركة مرتفع بشكل لايمكن قبوله ... لو مضينا فى احتقار الخدمات أو ابتلائها بسوء الإدارة، فإن نفس القوى التى أدت إلى تدهور حركة التصنيع فى الولايات المتحدة ستكون على أتم استعداد لأن تنقض عليها وتمزقها إرباً .

هذه أخبار سيئة بكل تأكيد، إذ أن قطاع الخدمات يستخدم حالياً ٧٥ ٪ منا .

## بصيص من نور، ولكن النتيجة الخاصة : مشكلة

بالتأكيد، ليست الصورة قاتمة تماماً، وكثير من هذه المؤشرات له جوانبه الأنيقة البراقة . فمثلاً ، برغم من أنه على مدى السنوات الأخيرة، كان معدل نمو الإنتاجية فى اليابان أضعاف مثيله عندنا، فإننا لا نزال نملك ميزة التفوق المطلق فى الإنتاجية على اليابانيين. وبالقياس المطلق ، فهم يسبقوننا بكثير فى صناعات مستهدفة ( الصلب والسيارات وأشباه الموصِّلات )، ولكنهم يتخلفون عنا بكثير فى غيرها ( الزراعة وقطاع الخدمات ككل ) .

وبينما تمضى فورتشان فى الحديث عن فقدان الوظائف، فإن أسواق رأس المال تجد الحيوية لدينا – بين أمور أخرى – نموذجاً بالأعمال الصغيرة الحجم التى تخلق فرص عمل جديدة، سواء فى التقنيات عالية المستوى أو فى أنواع الهامبرجر .

ولكن، ومع أن العوامل تتعدد وتتباين .. فإن معظم المؤشرات الرئيسية، مثل نمو الإنتاجية والتقييم التنافسى للصناعات الرائدة كالخدمات التمويلية وأشباه الموصِّلات، فإن الميزان التجارى مع كل الدول الصناعية تقريباً يظهر بوضوح أن سيطرتنا على اقتصاد ما بعد الحرب قد بلغت نهايتها. وبرغم أننا لا نزال ننعم بذكريات الأيام حيث كانت قواعد اللعبة تتحكم فى كل الناس، فإننا الآن نعتبر « أحد كبار اللاعبين » على أحسن الفروض، والقرارات التى يتخذها وزراء المالية اليابانيون والألمان لها فى القليل نفس الأهمية، التى

تتصف بها القرارات الصادرة عن مجلس الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي أو وزراء الخزانة فيها .

كل هذا – بالطبع – يزداد سوءاً نتيجة فشلنا في التعامل مع العجز المخيف في الميزانية. ولايمكن لأمريكا ببساطة : (١) أن تستمر في تحمل عجز يتراوح بين ١٠٠ و٢٠٠ مليار دولار سنوياً (٢) أن تستمتع بخفض قيمة الدولار بما يزيد على ٥٠٪ في مواجهة اليابان (٣) أن تنتقل من موقع أكبرها دائنية إلى أكبرها مديونية في يوم وليلة. لا يمكن المضي على هذا الوضع مع توقع بقاء بحار الاقتصاد هادئة. لقد انحدر مستوى المعيشة في الولايات المتحدة نتيجة لتدهور الدولار. ومن المؤكد أن مزيداً من التضخم يلوح في الأفق، وسوف يستمر ذلك ما لم يستقر الدولار، ومن المحتمل جداً أن يقع ركود في المستقبل القريب .

وهكذا .. فإنه من الضروري أن نواجه، على المستوى الاقتصادي القومي مع أمور أخرى، أعباء العجز المستمر. ومما يضارع هذا في الأهمية ألا نتراخى أمام الحديث السطحي لأحاجي الاقتصاد الجمعي. إن سياسة اقتصادية سليمة على المستوى الجمعي تحقق فائدة، ولكن المصدر الأساسي لأدائنا الاقتصادي المشوب بالمتاعب هو تغير ضخم مفاجئ في الظروف التنافسية والذى أدى في فترة وجيزة تثير الدهشة الى تحويل معظم عوامل القوة التقليدية لدى الولايات المتحدة على مستوى المنشأة الفردية الى عوامل ضعف.

## عصر يتميز بعدم تيقن لم يسبق له مثيل

### الاندماج ثم نقيض الاندماج : التفنيط لغرض التفنيط

بدأ الجنون يأخذ مجراه، ففي نفس اليوم في أوائل مارس سنة ١٩٨٧ تجد كرايسلر تبتاع شركة ايه. إم . سي . AMC، وتجد يو . إس . إير . USAir، تبتلع بيدمونت Piedmont .

وتأتي الخطوة التي اتخذتها كرايسلر وسط تكهنات بوجود فائض في قدرة صناعة السيارات الأمريكية الإنتاجية، وقبل أن يمضي وقت طويل على صدور قرار من جنرال موتورز General Motors، بإغلاق أحد عشر مصنعاً. وفي صناعة الطيران، قبل حلول الشهور الأخيرة من سنة ١٩٨٦ .. كانت الشركات التي أمكنها أن تتحاشى الاندماج

الرئيسي : يو . إس . إير ، وبيدمونت، ودلتا Delta، وأمريكان American فقط، والذى حدث أن شركات الطيران التى كانت تحقق أعلى ربح، وفى مقدمتها أمريكان التى كانت تحقق أربعا وعشرين مرة قدر يونايتد United، والتى كانت كبرى شركات خطوط الطيران فى سنة ١٩٨٦، كانت تعانى من مشكلات عديدة بعد محاولتها ابتلاع قدر كبير من شركة بان أمريكان Pan Am. وفى ١٩٨٧، أصبحت تكساس إير Texas Air أكبرها، بعد ابتلاعها كونتيننتال Continental، وإيسترن Eastern، وبيبول People، . وقد تم توثيق المشكلات واستيعابها توثيقاً جيداً. فلماذا إذن سارعت هذه الشركات الأربع وهى أفضلها جميعاً الى الاستسلام لإجراءات اندماجية كبرى ؟

لا تتجه نحو جنرال إلكتريك بحثاً عن الجواب. فمن ناحية ، نجد أن كبير مخططيها الاستراتيجيين (وهو الآن نائب رئيس مجلس إدارة يعمل فى هيئة المستشارين) تنسب له مجلة بيزنيس ويك Business Week فى سنة ١٩٨٧ القول، بأن تسعاً بين كل عشر خطوات مكتسبة هى «مضيعة للوقت وتبديد لقيمة ما يحوزه حملة الأسهم». ثم تمضى نفس المقالة لتروى أن جنرال إلكتريك تفكر فى ضم يونايتد تكنولوجيز، United Technologies، التى تعتبر مجموعة من مصادر مختلفة ، تحقق إيرادات تبلغ ١٦ مليار دولار.

ومما لا ريب فيه أن أغلب الدراسات تظهر بصورة عامة أن الاندماجات لا يحالفها التوفيق ؛ فمثلا : استراتيجى الأعمال مايكل بورتر، Michael Porter، الأستاذ فى مدرسة هارفارد للأعمال (هارفارد بيزنيس) أتم مؤخرا دراسة للسلوك الاندماجى بين ثلاثة وثلاثين من بيوت الأعمال الأمريكية فيما بين ١٩٥٠ و ١٩٨٠. وعادت هذه المجموعة فتخلصت من ٥٣٪ من كل ما كانت قد استحوذت عليه من شركات، واستحثت بيع ٧٤٪ من شركات، حصلت عليها، تعمل فى مجالات جديدة، غير متعلقة بنشاطها ( تلك الصفقات التى كان مفترضاً أن تحقق لها ضماناً بإدخالها فى قطاعات نمو « مضمونة » طبقاً لبيانات نشرتها الصحافة ). وبالمثل، فإن البيت الاستشارى ماكنسى وشركاه McKinsey & Co. أجرى فى سنة ١٩٨٦ دراسة مستفيضة للاندماجات التى حدثت بين ١٩٧٢ و١٩٨٣ والتى شملت مئتين من كبريات الشركات. وتوصل من هذه الدراسة إلى أن مجرد ٢٣٪ منها فقط حقق نجاحا ( ومقيسا بزيادة قيمة ما لدى حملة الأسهم منها ). وكانت أعلى نسبة نجاح (٣٣٪)، وهى المتمثلة فى حالات الوحدات الصغيرة المندمجة التى تمت

فى المجالات المرتبطة ببعضها، وأدناها (٨٪) نتجت عن اندماجات كبريات المنشآت، والتى تقع عملياتها فى مجالات غير مرتبطة ببعضها البعض .

وقد لاحظ الخبير الاقتصادى فريدريك شيرير، Frederic Scherer، بعد سنوات من الدراسات المتعمقة، «أن الاندماجات على وجه العموم أفضت إلى هبوط درجة الكفاءة». وكان أحد خبراء الاقتصاد فى لجنة الأوراق المالية والنقد أكثر صراحة، عندما طلب منه أن يعلق على الاقتراح بمزيد من تخفيف القيود على الاحتكارات، فأجاب قائلاً : « أغلب الصناعات التى نجد فيها صعوبات تنافسية ليست فى الواقع مملوءة بأقزام الشركات، فأنت لا تضع زوجاً من الديوك الرومية لتحصل على نسر .»

وتحتل أنباء الاندماج عناوين الصحف، غير أن راى مايلز، Ray Miles ، عميد كلية إدارة الأعمال فى جامعة كاليفورنيا فى بيركلى، لا ينفرد بالرأى القائل بأنه : «بصرف النظر عن ظاهرة جنون الاندماج الشائعة الآن، فإنه يبدو محتملاً أن الثمانينيات والتسعينيات سوف تعرف بعقود التفكك على نطاق واسع.» وقد بدأت تعبيرات «قيمة الانفصال» و «اللا تكامل» تسمع كل يوم فى أروقة فورتشان ٥٠٠ . وقد نشرت مجلة فوربس Forbes تحليلاً عن شركات ليتون إندستريز Litton Industries سنة ١٩٨٧ بعنوان لاذع «ولكن العشب كان يبدو أكثر اخضراراً هناك» حيث يستطرد الكلام ببلاغة عن مجمل قضية حمى الشراء والبيع :

إعادة البناء .. الكلمة السحرية التى سادت أواسط الثمانينيات، مجرد التفوه بمقاطع هذا التعبير إ - عا - دة - ال - بناء .. إنها تشفى كل العلل وتغفر كل أخطاء الماضى وتبرر الهبوط الضخم فى قيمة الأصول. إن المشكلة التى تكمن فى قدر كبير مما يجرى بحجة إعادة البناء هى أنها سياسة للغد، تقوم على الأحوال التى هى معروفة اليوم. خذ مثلاً حالة شركة ليتون إندستريز، هذه الكتلة التى تحقق ٤,٥ مليار دولار من الإيرادات، قد تعرضت لإعادة البناء مرة بعد مرة على مدى تاريخها الممتد ثلاثة وثلاثين سنة. وفى آخر مرة، تمت إعادة البناء الذى أكمل سنة ١٩٨٥، وأعيد تركيز جهودها على ثلاثة محاور أعمال رئيسية كان كل منها يبدو واعداً إلى درجة قصوى، عندما بدأت إعادة البناء قبل ذلك بأربع سنوات. وأسفاه ! فبمجرد الانتهاء من إعادة التنظيم، وقع كل من هذه الأنشطة الثلاثة فى مشكلات ،

... ليتون المستقبل تظل في مكانها بصفة أساسية، يقول المسئول عن إدارتها: «والآن مهمتنا للسنوات القادمة هي أن نجعل ما لدينا يؤدي دوره»، ولكن للمرء أن يتساءل، هل سيكون على ليتون أن تعيد بناءها مرة أخرى في سنوات قلائل ؟ أم أن الإدارة ستستقر أخيراً حتى تجعل ما لديها يؤدي وظيفته ؟

إن الاندماج ونقيضه ليسا سوى جزء من ظاهرة الجنون. فالاستراتيجيات تتغير كل يوم، وتتغير معها أسماء الشركات، التي هي تعبير واضح عن نواياها الاستراتيجية. وفي تتابع متلاحق، تحولت « يو . إس . ستيل U.S. Steel» إلى « يو . إس . إكس USX» ثم أصبحت «أميركان كان American Can» « بريميريكا Primerica»، وبعد فترة تحولت «يونايتد» للطيران إلى «أليجيس Allegis». وقد كانت جنرال إلكتريك أكثر من ذلك تحفظاً، فلم تتحول إلى « جي . إي . GE»، ولكنها «شجعت» على استخدام هذين الحرفين الأولين من اسمها بدلا من الاسم ذاته. والواقع أن كل الأسماء الجديدة تشترك في خاصية واحدة هي أنها كلها أكثر غموضاً من الأسماء السابقة .

وهكذا .. فإن يو . إس . ستيل (أي شركة الولايات المتحدة للصلب)، لم تعد تشتغل بالصلب حسب ما يوحي به التغير في اسمها، ولم لا ؟ إن السنة التي حدث فيها هذا التغير، ١٩٨٦، هي التي حدث فيها إفلاس شركة إل. تي. في. (L T V) والتي كانت قد أصبحت ثاني شركة أمريكية لصناعة الصلب بعد ابتلاعها لشركة ريبابلك ستيل Republic Steel سنة ١٩٨٤. وكانت هذه الشركة، بإيراداتها البالغة ٨,٢ مليار دولار، قد أصبحت أضخم منشأة صناعية في التاريخ ( في أوائل ١٩٨٧ جاءت تكساكو Texaco البالغ إيرادها السنوي ٣٢ مليار دولار لتحطم هذا الرقم القياسي، ويبـــدو أن جميع أســـاطير هذه الأيام تأتي بنذر الشر ) .

## النزعة إلى الدولية : نعم ولا

برغم حركات الحماية الجمركية في الولايات المتحدة وغيرها من الدول ، فإن التعاملات العابرة للحدود الدولية آخذة في الصعود على نحو حاد . ونادراً ما ينقضي أسبوع دون أن ينشأ كيان اقتصادي مشترك، ينتمي أعضاؤه لأكثر من دولة. تشتري نومورا Nomura في إخوان سالومون Salomon Brothers. بوينج Boeing واليابانيون يعقدون صفقة، وبالتالي، فإن ماكدونيل – دوجلاس McDonnell- Douglas تحاول أن

تشترك مع إيرباص إندستريز Airbus Industries في محاوله لمعادلة آخر تضامن أقدمت عليه بوينج .

كما إن التمويل العالمي هو أيضاً يحدث أثره في تغيير التضاريس ؟ فمن جهة نجد أسواق المال تفتح بسرعة، ويبدأ كل واحد أكثر اتصالاً بالآخرين. الحاسبات الفائقة السرعة وتكنولوجيا الاتصالات تمكن من إنجاز أكثر عمليات التمويل الأجنبية المتعددة المصادر والعملات فيما لا يزيد على بضعة أيام، وهو ما يسهل التوصل إلى تطويرات في التصنيع « الإمدادات العالمية » حيث تعمد الشركات إلى استمداد احتياجاتها بحرية من مختلف الدول، وعادة ما يكون ذلك من أقل المصادر تكلفة لمختلف المكونات. وهذا بدوره يأتي بدرجات متزايدة من لا تكامل المنشآت أو «فراغها.» حيث إن المهام التي تجرى عادة، بدءاً من سقاء نباتات الزينة في مدخل المبنى إلى تصنيع أجزاء المنتجات، نعهد بها الآن لغرباء عن المنشأة من خلال عقود من الباطن، صغيرة وكبيرة، محلية وأجنبية .

إلا أنه بقدر اشتداد النزعة نحو تخطي الحدود ، تكون النزعة المضادة أيضاً قوية. والواقع أن أحد عناصرها هو الحماية، أما العنصر الآخر فهو الديون. ولقد أقرضت الولايات المتحدة تريليون دولار للدول النامية، وحوالي ثلثي هذه الديون لبنوك تابعة للقطاع الخاص. إن إعادة جدولة الديون أمر شائع، ومن المتوقع أن يحدث المزيد من التخلف عن السداد كما حدث مع البرازيل في أوائل سنة ١٩٨٧.

لم يعد ممكناً تجنب هذا المأزق المحير، وأصبح الطريق الوحيد أمام الدول الغارقة في الديون هو أن تسدد ما هي مدينة به، أي أن تصدر ما تنتجه سواء كان هذا بضائع أو سلعاً، وهذا يحفزهم إلى اتباع تكتيكات للبيع أكثر عدوانية فيما يؤدي بدوره إلى اتخاذ إجراءات الحماية من الجانب الآخر. يا له من مأزق لا يسهل الخروج منه .

## القدرة على التنبؤ بشيء ينتمي إلى الماضي

لا يمكن التنبؤ بشيء؛ ذلك أن صفقات تبادل النقد تصل الآن إلى ٨٠ تريليون دولار في السنة، تخصص منها ٤ تريليونات فقط لتمويل عمليات تبادل السلع والخدمات، والباقي للمضاربة في النقد بصفة أساسية، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى إطلاق عبارة «مجتمع الكازينو» على الموقف المالي ككل. إن أسعار العملات الرئيسية التي كانت يوماً تتغير في

حدود لا تتعدى ١٪ على مدى عشرات السنين، أصبحت الآن تتذبذب بمقدار ٥ ٪ فى الأسبوع الواحد، و ٥٠٪ على مدى السنة، كما أن أسعار الطاقة والمنتجات الزراعية والمعادن متقلبة أيضاً .

نحن إذن لا نعرف ماذا ستكون عليه أسعار الطاقة أو العملات من يوم ليوم، نحن لا نعرف ما إذا كانت الحماية الجمركية والتخلف عن سداد الديون سيؤديان إلى إغلاق الحدود، مما يعنى إشاعة المزيد من الاضطراب فى عمليات التزود بالمصادر، وعمليات التبادل التجارى أيضاً، كما أننا لا نعرف إن كان التمويل العالمى سيؤدى إلى مزيد من الانفتاح أم لا.

لا نعرف ما إذا كان الاندماج أو نقيضه هو الأكثر معقولية، ولا ندرى من سيكون شريكاً لمن غداً أو فى الأسبوع القادم أو حتى فى الشهر القادم .

لا نعرف من سيكونون منافسينا ومن أين سيأتون. كل يوم تظهر منافسة أجنبية جديدة – ليس فقط فى الخدمات والمنتجات الجديدة ( ١٩٨٦ كانت سنة هيونداى Hyundai ويوجو Yugo، وسنة ١٩٨٧ تأتى بدايهاتسو Daihatsu تاسع شركة سيارات يابانية تصدر للولايات المتحدة)، ولكن أيضا فى صورة مكونات جزئية غير مرئية مفروض أنها منتجات أمريكية (فى وقت ما كانت غالبية مكونات حاسبات أى. بى. إم. مصنعة فى الخارج) .

المنافسون الجدد الممولون برأس مال مشترك وسوق ثابت للعروض العامة للممنوحات العمومية الأساسية Initial Public Offering (IPOs)، ينبثقون كعش الغراب فى أعمال البنوك والرعاية الصحية وتوصيل طلبات فطائر البيتزا والخدمات المؤقتة الخاصة بدوائر المال والأعمال وفى أشباه الموصِّلات والحاسبات الفائقة والتكنولوجيا البيولوجية أيضاً. ثم هناك غير ذلك من المنافسين « الجدد »، وهم الوحدات المنبثقة من كبريات الشركات ( كثيراً ما يأتى ذلك فى أعقاب الانقضاض الشرائى أو ابتياع الأنصبة بالغلبة، وهما اثنان من بين قائمة هائلة من مخططات التمويل الجديدة التى تسرع معدل الخطو نحو التجديد الشامل لبنية الشركات )، أو وحدات صغيرة الحجم حصلت حديثاً على الاستقلال الذاتى فى إطار المنشآت الكبيرة .

## وقع التكنولوجيا، المشيع للاضطراب فى كل شىء

التكنولوجيا هى أيضاً عامل له آثاره الضارة فى كافة جوانب الأعمال الاقتصادية

والتجارية. وكما سبق، فقد أحدثت ثورة في التمويل، كما أنها قد غيرت إلى أبد الآبدين مايلي :

١ - في مجال التصنيع : تؤدى تكنولوجيا التصغير المتناهي إلى :

( أ ) إنقاص الحجم الأمثل للمصنع بصورة مثيرة.

(ب) تمكين المصانع من كل الأحجام من أن تخرج منتجات هائلة التنوع مع إنقاص عظيم لأزمنة التجهيز .

٢ - في مجال التصميم : الابتكارات في نوع الهندسة المزودة بالحاسب، تؤدى إلى اختصار الدورات الزمنية من التصميم إلى الإنتاج، بصورة كبيرة .

٣ - في مجال التوزيع : تمكن تقنيات الإلكترونيات والحاسب الآلي ووسائل التواصل من بعد من :

( أ ) التقصير المحسوس للأزمنة المطلوبة فيما بين إصدار الطلب والتسليم.

(ب) الوقوف على رغبات العملاء أولاً بأول.

(جـ) الدخول في أعداد لا تحصى من التباديل والتوافيق في مجال المشاركات المنتشرة على النطاق العالمي.

(د) بعث حياة جديدة في المستخدم المستقل، فدكان البقالة الموجود على ناصية الشارع مثلاً بنظرته الفاحصة وآلته الحاسبة يكتشف مصدراً جديداً للقوة في تعامله مع كبار المنتجين، يستمدها من شاشة الكومبيوتر وأجهزة المسح الضوئي.

(هـ) شركات التوزيع مثل إنجرام Ingram في مجال الكتب وماكيسون McKesson في مجال العقاقير، تمكن الشركات الصغيرة من أن تحقق تقريباً جميع اقتصاديات سعر الشراء التي يمكن أن يحققها كبار المشترين .

٤ - تعريف المنتج : هناك غموض في التمييز بين المنتج والخدمة نتيجة للحث الذى ينصب على كل منتج من الجرارات إلى البطاقات المصرفية، بواسطة خدمات «البرمجيات» وخواص « الذكاء المضاف » التي يتكرم بها الحاسب المايكرو .

## المستهلكون يتقدمون هم أيضاً

من ناحية المستهلكين .. يوجد المزيد من عدم التيقن، فالأنواق تتغير :

١ - بفضل اليابانيين والألمان وغيرهم، هناك تزايد عظيم في الوعي بالجودة.

٢ - الارتفاع السريع في عدد النساء العاملات ضمن القوة العاملة وفي عدد الأسر ذات الدخلين - وذلك من شأنه خلق إمكانيات جديدة مثل الكماليات ووسائل الترف من بضائع وخدمات.

٣ - التغيرات في أنواع فرص العمل المتاحة، وبالتالي في توزيع الدخول قد تخلق شيئاً مثل مجتمع الطبقتين - مع عدد متزايد من « القادرين » الذين يريدون مزيداً من التنوع والجودة، وعدد آخر متزايد من « غيرالقادرين » الذين يريدون سلعاً أساسية أطول عمراً، قبالة احتمالات سيئة على نحو متزايد.

٤ - مع وجود جهاز تليفزيون أو جهازين في كل منزل وسيارة أو اثنتين على الممر المؤدي إلى مدخل غالبية المنازل، فإن الطلب على هذه المنتجات ينتقل من الرغبة في الحصول على المنتج لذاته، بغض النظر عن الجودة تقريباً، ليصبح طلباً على بدائل تعد طبقاً لرغبات المشترين وأنواقهم، تزود بمواصفات تفصل خصيصاً لقطاعات من السوق، أصغر حجماً وأضيق نطاقاً مما كان مألوفاً .

## التفاعل بين القوى : انتهت جميع المراهنات

من المؤكد أن ما يفوق أحد هذه المجموعات غير اليقينية في أهميتها سواء المالية أو الدولية أو التكنولوجية أو السوقية / الذوقية، هو التفاعل الذي يجري بينها، فمثلاً : النزعة نحو مزيد من تنوع المنتجات، تقويها التكنولوجيا التي تمكن من توفير مثل هذه الاحتياجات، وانفجار التنافس الدولي ( بين منتجين لنفس السلع والمكونات )، كل منهم له نصيبه من الفعل المؤثر، والانفجار المشابه لهذا، المدفوع بالتمويل الموجه نحو مؤسسات محلية، بدأت تقوم وتمد أذرعها لتحصل على نصيب من النشاط المتخصص أيضاً .

فإذا أضيفت كل هذه القوى والنزعات بعضها إلى بعض، أو على نحو أدق، إذا ضربت بعضها في البعض، ثم أضيفت إلى الناتج حقيقة مفادها أن أغلبها لا يزال في طور الطفولة المبكرة، ستجد نفسك قد حصلت على كابوس مرعب لمن يحاول التنبؤ. إلاّ أن

المسألة تفوق بالطبع مجرد التنبؤ، فالحقيقة أنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تطمئن لأى نموذج مغاير في السوق الذى تتعامل معه، أو تأخذه كأمر مسلم به .

افترض أنك تتأمل استراتيجية العام القادم بالنسبة لمنتج آخذ فى النضوج، فهذا ما يمكن أن تواجهه :

- منافس جديد من كوريا .
- منافس ياباني قديم يستمر في خفض التلكفة وتحسين الجودة .
- إثنتى عشرة مؤسسة محلية مبتدئة، يرأسها أناس موهوبون، كل منهم يزعم التوصل إلى معجزة تكنولوجية جديدة .
- منافس محلي قديم قد استطاع أن يخفض مصروفاته غير المباشرة بنسبة ٦٠٪، وهو بسبيل إلغاء الاندماج عن طريق الحصول على التمويل الشامل بأسرع ما يمكن .
- منافس آخر قديم أبطلت لتوها محاولة للتحرش به بقصد الاستيلاء عليه، وفي سياق ذلك قد يبيع (الاحتمال ٥٠٪) الجزء الذى يتنافس فيه معك لمنافس آخر قوى لديه منظومة توزيع عالية الكفاءة.
- منافس قد أتم لتوه إنشاء منظومة توزيع إلكترونية، بقاعدة يمكنها التواصل الفورى مع ٢٥٠٠ منفذ رئيسى للتوزيع، واختصار ٧٥٪ من الزمن اللازم لتلقى الطلبات وتنفيذها .
- منافس يضاف لهؤلاء، يُفصِّل منتجاته لتناسب متطلبات أو أذواق مجموعات صغيرة جداً من العملاء، ويتمكن من ذلك بفضل منظومة مرنة للتصنيع المتكامل بالحاسب « CIM» .
- مستهلكين يشترطون دائماً جودة عالية في كل من مكونات المنتج ، من المشغولات الداخلية إلى التركيبات الخارجية إلى التشطيبات السطحية .
- تقلبات عشوائية فى سوق العملات من شأنها أن تؤدى إلى اضطراب كل ما تتخذه من قرارات بشأن مصادر التمويل العالمية .
- احتمال توقف الإمدادات التى كان يقدمها مصنعان صناعيان خارج البلاد نتيجة لتوقف الحكومات عن دفع فوائد الديون وأقساط القروض فى الوقت المناسب .

إنه بسبب كون هذا السيناريو هو الآن الأمر العادى الشائع - لكل مدير بنك أو منظم برنامج رعاية صحية أو رئيس مرفق عام أو منتج معلبات المرق أو مصانع الكومبيوتر - فإن جميع مؤسساتنا تلزمها جراحة كبرى . والآن ، وقد أصبح التغير العنيف المتسارع هو السمة الغالبة .. فإنه سيكون هو الطحين الذى تدور عليه رحى كل انتهازى رابح . أما الخاسرون ، فهم أولئك الذين يعتبرون هذا الاضطراب « مشكلة » تحتاج إلى «المعالجة» .

## الافتراضات القديمة يصيبها الالتواء

فى عالم اليوم ، حيث الخاصية الأساسية هى عدم الاستقرار ، لن يقدر على البقاء إلا مؤسسة صغيرة ... لديها قوة عاملة عالية التأهيل والكفاءة ، وقدرة حركية رأسية جيدة ، بدلا من نظم هرمية ( هيراركية ) طاغية متحكمة .

**أندريا سابا**

**صابميرجد انستري Submerged Industry**

**تعليقاً على الدور الذى يلعبه الاقتصاد الشائع ( الرمادى )**

**فى شق الطريق لقيادة الإنعاش الاقتصادى فى إيطاليا**

قدم هنرى فورد إسهامات عظيمة ، ولكن سيارته « موديل تى » لم تكن تتسم بالجودة .

**و . إدواردز ديمنج**

**أبو عملية التحكم الإحصائى وثورة الجودة فى اليابان**

إن الصناعة الأمريكية ، كما أدارها آباؤنا ، بالتقاليد التى ورثوها عن أسلافنا القدماء ، أصبحت كبيرة وقوية واتصفت بالقلق. لقد أقمنا أضخم مصانع للصلب ، وأضخم مصاف للنفط ، وأضخم الصناعات الكيمائية ، وأكبر خطوط تجميع السيارات ، وأكبر منشآت لمعالجة خامات المعادن فى العالم كله . ولكن حقاً كان يمكننا صنع المنتجات ! الواقع أننا لم نكن دائماً ننتج أفضلها ، ولكننا كنا نصنع أدناها فى الأسعار وكانت الصناعة الأمريكية مثالاً يحتذى لبقية العالم . كنا الأمثل فى الحجم والإنتاجية والكفاءة - ولكن ليس بالضرورة فى الجودة . لابد أنك سمعت تعبيرات مثل: « إنها تعمل كالساعة السويسرية » أو « إنها تتمتع بدقة الآلة الألمانية » . . لكننا فى الولايات المتحدة لم نكن نهتم بذلك، كنا نترك لغيرنا مكان المتخصص وصاحب الكفاءة العالية ، بينما ركزنا جهودنا على اقتصاديات الإنتاج الكبير والضخم ... ولكن ، فى الستينيات والسبعينيات بدأنا نحس بأن هناك شيئا ... بأن افتراضاتنا لم تكن سليمة . فمن جهة .. بدأنا نتعرض لبعض المنافسة من جانب منتجين أجانب ، لا لأنهم قادرون على أن يجعلوا إنتاجهم أرخص وأسرع فحسب ، بل لأن هذا الإنتاج كان أفضل . ولم تكن السيارة تتداعى عندما تقطع ثلاثين ألف كيلومتر ، وعندما تشترى

جهاز تليفزيون من إنتاجهم ، لم يكن هذا يعني أن تأخذ عامل الإصلاح وتجعله عضواً في الأسرة .

دكتور إرفنج ج . سنايدر ( الصغير )

نائب الرئيس ومدير البحوث والتطوير داو كيميكال (Dow Chemical) - الولايات المتحدة

مقتطف من كلمة بعنوان « ثورة الجودة - إنها ليست من خواصنا الوراثية »

هناك افتراضان يكمنان في بؤرة نظامنا الاقتصادي يسببان لنا في الوقت الراهن أذى لا حدَّ له :

١ - الأكبر هو الأفضل ، وأكبرها جميعاً أفضلها جميعاً .

٢ - العمالة ( الأفراد المشتغلون بالعمل ) يجب أن يتخصصوا لأقصى درجة ، أو يستغنى عنهم إذا كان ذلك ممكناً .

## النزعة الأمريكية إلي العملقة

« الضخم وليس الأفضل » كان هو دائماً الشعار الأمريكي . أراهنك أنك لن تستطيع أن تمضي بسيارتك أكثر من خمسة وسبعين ميلاً في أي اتجاه ، دون أن تقرأ إعلاناً يتحدث عن شئ من نوع ما هو « أضخم ما في العالم » . إن الفضاء المفتوح وأماكن الخلاء التي تبدو بلا حدود هي التي بعثت على ذلك . المزارعون الأمريكيون ، بدءاً من المهاجرين الأوائل ، كانوا يزرعون الأرض إلى أن يستهلكوها ثم ينزحون مرحين خمسة أميال إلى الغرب . واليوم ، كل مزرعة تراها هي درس في التاريخ ترويه الهياكل للسيارات والآلات الزراعية الصدئة ، كما أن المنازل وساحاتها تضج بهدايا عيد الميلاد من اللعب وآلات قص الحشائش .

هل سبق أن رأيت سيارة صدئة أو جسماً جراراً في ألمانيا أو سويسرا أو اليابان ؟ لقد عاش الأوروبيون واليابانيون داخل حدود لقرون ، وكان عليهم أن يكونوا أكثر حرصاً على مواردهم ، أي أكثر وعياً بالجودة .

عندما بدأنا نمارس التصنيع ، تبنينا عادات الزراعة المبكرة ... « الحجم وليس الجودة » . وكان للسكك الحديدية الضخمة أثرها في أن تدفع بنا للأمام ، بأن خلقت

أسواقاً شاسعة للبضائع الرخيصة ليكون فى متناول الصناعة . ثم عمد أباطرة السكة الحديد إلى استخدام ما لديهم من سطوة غاشمة فى خلق توليفات هائلة من الأعمال والسيطرة عليها ، والذين أرادوا أن يكونوا مستقلين ، ولم يرضوا بذلك ، ووجهوا بأجور شحن فظيعة ، وكثيراً ما أرغموا على الخروج من دوائر الأعمال . وفى أثناء الحرب العالمية الأولى، تزامن ظهور الاندماجات الضخمة مع إتقان أساليب الإنتاج الكبير الذى أوجدته وزارة الحرب ، بدءاً من الحرب الأهلية ووصولاً إلى أعلى نقطة له بعد ذلك بأقل من نصف قرن . وقد تكون بريطانيا هى التى اخترعت غالبية أدوات الإنتاج الكبير ، ولكن الأمريكان نقلوها عنهم ، ووصلوا بها إلى أعلى درجات الإتقان وطبقوها فى مجال الاستخدام التجارى.( من المفارقات أننا الآن المخترعون الأوائل ، وأن اليابان هى التى تقلدنا وتنقل عنا بصورة أفضل ) .

لقد أثمر هذا النظام المؤلف كله من عناصر أمريكية - المتمثل فى سلسلة من خطوط الإنتاج والعمليات الكبيرة - الانتصار فى الحربين العالميتين الأولى والثانية ، ودعمت ما تلا ذلك من السيطرة الاقتصادية لأمريكا . ولكننا كسبنا الحرب العالمية الثانية بدبابات وطائرات أكثر ، لا أفضل. ثم بدأت اقتصادات الدول عبر البحار تتأمل أسواقنا الجاذبة . وكان سبيلها الوحيد هو أسواق المكانة المرموقة ، وعن طريق تقديم جودة رفيعة للتغلب على فقداننا الثقة فى المنتجات ، ذلك الفقدان الذى نتج عن رداءة المصنوعات اليابانية سنة ١٩٥٥.

إن التأكيد على الجودة يتفق تماماً مع المهارات الأوروبية واليابانية ، خاصة مع نزوعهم إلى العمالة الحرفية ( غير المتخصصة ) ، واستخدامهم للفرد العامل كوسيلة أساسية لتحقيق القيمة المضافة للمنتج ، وكما أن افتقارهم التاريخى للتكامل الرأسى الفائق ( كما فى شركة فورد موتورز التى كانت تمتلك ذات يوم مناجم الحديد ، والتى كانت تستمد منها الحديد اللازم لطروقات الصلب فى مصانع ريفر روج River Rouge التى تستخدم بدورها فى تصنيع السيارات ) هو الذى وفر لهم مرونة متميزة ، وكان هو أساس خطوط الإنتاج القصيرة التى تلزم لغزو الأسواق الصغيرة واتخاذ مكانة رفيعة فيها . لقد تمسكنا بولعنا بكل ما هو كبير ، وافتتنا بعد الحرب العالمية الثانية بالتحول إلى الآلية الكبيرة ، وأخذ اليابانيون ما لم نستخدمه من تصميمات لآلات القطع المرنة الأصغر ، وحاصروا تلك السوق، ثم رفعوا أيضا تقنيات التبديل السريع للمنتجات الى مستوى الفن الرفيع.

وهكذا نجد أنفسنا اليوم في مأزق . وعلى مدى المستقبل المنظور، ستكون المرونة والجودة هما سمة الاقتصاد الناجح . تورد مجلة فورتشان استطلاعاً حديثاً لآراء رجال الأعمال الكوريين ، يظهر أنهم « يفضلون الموردين اليابانيين على الأمريكيين بنسبة اثنين لواحد. ويشكو الكوريون من المستوى غير المتميز لجودة المنتجات ، وبطء توقيتات التوريد ورداءة الخدمات ، ويضيفون أن الشركات الأمريكية كانت عازفة عن قبول أوامر توريد صغيرة الحجم » ( مما يضفي درجة خاصة من الدرامية ، على أننا نلاحظ أن هناك عداوة طويلة الأمد بين اليابانيين والكوريين ) .

الكوريون على حق ، ولكن التنكر للضخامة شئ يمزق الأحشاء . يقول رئيس مجلس إدارة جنرال إلكتريك ، جاك ويلش Jack Welch ، لمحللي الأوراق المالية أنه يريد لشركته أن تكون رقم واحد من ناحية « القيمة السوقية » وأن تكون أغلى شئ في سوق الأوراق المالية . هل يريد أن يذكره الناس بمنتجاته الرائعة أم لأنه خلق للعمل ؟ من يدري ! إنه نادراً ما يتحدث عن المنتجات . أما بالنسبة للوظائف .. فقد لجأت ج . إي . إلى استقطاع مائة ألف وظيفة من كشف المرتبات دون احتساب الإضافات منذ أن جاء من الخارج . وكما يقول واحد من محرري مجلة «فوربس Forbes»: إن مقر الشركة في فيرفيلد يبدو لك ويجعلك تحس كما لو أنه «بنك استثمار عملاق يجوب الأسواق بحثاً عن أهداف يستولي عليها » ودون أي منتج يلوح في الأفق .

إن الحجم يدفع حتى المنظمين ، الذين ينساقون بكل سرعة إلى العزوف عما هو ممتاز إلى الرغبة فيما هو ضخم ، تلمساً للأمان . ومن الأمثلة النمطية على ذلك استحواذ دون بير ، مؤسس بيبول إكسبريس على « الخطوط الجوية فرونتير » والتي كانت مكسبا سيئ الطالع أيضا .

أنصت لما يدور من دردشة عندما تظهر « فورتشان ٥٠٠ » ( إن القليلين من الرؤساء يعلقون على ما حققوه من ربح أو على العائد على الأصول . السؤال الوحيد هو : « ما مرتبتك ؟ » نسبة إلى « فورتشان ٥٠٠ » التي تقوم أساسا على الحجم وحده - هو طريق مقدس لغالبية من ليسوا أعضاء ، والتحرك إلى هذه الطريق هو هدف معظم الأعضاء .

## الولع الياباني الذي حان وقته

هناك مذهبان أساسيان في أمر المعجزة اليابانية . الاقتصاديون يريدون منا أن

نعتقد أن نجاحهم يرجع إلى سياسة اقتصادية جمعية « ماكرو » macro متسقة ومحافظة، أي هناك توافق في المصالح بين الشركات وبين مصارفها ، وبين المصارف والحكومة . فمثلاً : التحالف المحافظ المتمثل في وزارة المالية ذات السطوة الكبرى ، ووزارة التجارة الدولية والصناعة التي هي أكثر ظهوراً ، هذا التحالف يوجه القروض ذات التكلفة المنخفضة نحو صناعات مستهدفة ويعمل على حماية الصناعات الناشئة ( أو التي أعيد إصلاحها ) . أما علماء الاجتماع ومنظرو الإدارة فيعزفون نغمة مخالفة ، ويفسرون ذات الظاهرة بلغة التماسك الذي يسود الفريق ، والتشغيل لمدى الحياة وغير ذلك من الممارسات الإدارية والأسرية ( تنشئة الأطفال مثلاً ).

والحقيقة المجردة هي أن كلا التفسيرين له بالطبع ما يبرره . ولكل من هذين العاملين دوره في نجاح اليابان .

إلا أن هناك تفسيرات أخرى أكثر حداثة تبدو معقولة كذلك ، يركز أحدها على الولع الياباني المتفرد والقديم بالصغر ، في عالم يبدو فيه أن مزايا الصغر قد بدأت تفضي إلى أن تزيل بسرعة ما كان يعد ، بصفة عامة ، القيمة التي تتميز بها العملقة . فمثلاً ، في كتاب « الأصغر أفضل : سيادة اليابان لفن المصغرات » . يقول الكاتب الكوري أو – يونج لي O-Young Lee بأن : « اليابان تبدو ، بتقاليدها التي تنطوي على أن الأصغر أفضل ، وبحساسيتها للمعلومات ، في وضع يتصف بالكمال من حيث قيادتها للعصر القادم ، عصر النزعة إلى التصغير » .

لقد أدى لي Lee عملاً كاملاً ، عندما اقتفى جذور التعلق الياباني بالنمنمة فالأساطير اليابانية مثلاً ، تروي عن «عمالقة صغار» يحولون الإبر إلى سيوف ، والأوعية إلى زوارق ، خلافاً لما نجده في شخصيات الأساطير الشعبية الغربية ، من نوع بول بانيان Paul Bunyan. إلا أن اللغة قد تكون هي التي تقدم أهم مفتاح لهذا اللغز . فمثلاً الكلمة اليابانية التي تؤدي معنى Craftsmanship، هي بالحرف «الصيغة الرقيقة»، والكلمة التي تعبر عن الجمال الأنثوي هي « امرأة ذات تقاطيع دقيقة » ، ومن ناحية أخرى، نجد كلمة «كبير» large تعني بالحرف « ليس مصنوعاً برقة » و « عديم القيمة » تعني «غير معبأ في». وهناك بادئات للكلمات مما يعني أن « صغير » تفوق ما يعني « كبير » في العدد وما إلى ذلك .

طبقا لما يحكيه لى Lee، فإن مروحة اليد التى تطوى ، والحدائق المصغرة ، وحفل الشاى وغير ذلك من الطقوس التى تسود الحياة اليابانية ، تنبع كلها من الولع بالتصغير . فعندما يرغب اليابانى فى أن يختلى بنفسه للتأمل مثلاً ، فإنه عادة ما يخلد إلى مكان صغير : ساحة داخلية مثلاً تقع داخل منزل هو ذاته حيز صغير ، بينما الأمريكيون (والكوريون أيضا والصينيون) يتجهون إلى الخلاء الفسيح عندما يريدون التأمل . والواقع أن اليابانيين يحتقرون كل ما هو ضخم الحجم تقريبا فيما يرويه لى Lee حيث يضيف: «لاشئ يجده اليابانيون أصعب على أنفسهم من العيش مع أشياء لا لزوم لها . إنهم لايستطيعون احتمال الفائض ، والزائد عن الحاجة» .

هذه الخاصية ذات الجذور العميقة فى الشخصية اليابانية ، كانت لها نتائجها الاقتصادية الرئيسية فيما يلى : المراحل المبكرة للعصر الإلكترونى ، عصر النمنمة . وقد أدت سونى مثلاً دور الطليعة فى تصغير حجم المسجلات والراديوهات ( التى توضع على الأذن « ووكمان » Walkman) وأجهزة الفيديو ( انظر أيضاً ص ٢٩٧ ) ثم جهاز الأسطوانات الصوتى الذى أصبح الآن ضوئياً .

ومع أن الشركة التى اخترعت الترانزستور وقدمته لشركة سونى كانت شركة أمريكية ، إلا أن سونى هى التى تزعمت وأتقنت التطبيق العملى لهذه التكنولوجيا على مستوى تجارى . وبالطبع .. هناك عديد من الأمثلة التى يمكن إضافتها ، كتطوير أول جهاز الكترونى للآلة الحاسبة مثلاً ، بواسطة شارب ، سنة ١٩٦٣ . وينتهى لى Lee إلى القول : « إن هذا الاختزال يستحق الدهشة ، إذا استرجعنا مناقشاتنا لموضوع الحديقة (اليابانية) الصخرية ... وقد لخص مصمم الحدائق اليابانى تيسن سوكى Tessen Soki جوهر الجانب الجمالى للحدائق الصخرية ، عندما قال : « إن ألف ميل تقلصت فيما لا يزيد على قدم واحدة » ( يمكننا أن نتصور مدى سيطرة اليابانيين على سوق البضائع المنمنمة عندما نعرف أن فائض الميزان التجارى يصل إلى ٩ مليارات دولار فى السلع الإلكترونية الاستهلاكية وحدها ، وهو ما يكاد يصل إلى نصف حجم الفائض التجارى الكبير فى السيارات والعربات )* .

* العجز الإجمالى فى الميزان التجارى الذى تعانيه الولايات المتحدة فى معاملاتها مع اليابان ، فى الإلكترونيات يتجاوز ٢٠ مليار دولار سنوياً .

والخلاصة : يقول لى Lee ، « قد مضت ألف سنة منذ أن كتب ساى شوناجون Sei Shonagon يقول : كل الأشياء صغيرة ، كائنة ما كانت ، كل الأشياء الصغيرة جميلة. أليس من السخرية أن يأتي وقت نسمع فيه هذه النغمة ، آتية من الجانب الآخر من المحيط الهادى !»

وليست بالمرء حاجة لأن يذهب إلى أبعد من إعلان مازدا Mazda الذى ظهر سنة ١٩٨٧ ، في مجلة توزعها لوفتهانزا على ركاب طائرتها ، ليجد الدليل الذى يؤيد وجهة نظر لـى Lee. إن هذا الإعلان - ببساطة - لم يكن ممكناً أن يصدر عن أمريكا. فالجانب الفني الجميل في هذا الإعلان يعرض صورة إحدى عشرة قطعة من الأمشاط ، التي كان يصنعها اليابانيون القدماء من الخشب ، متناهية الرقة ، وكان عنوان الإعلان هو «التمشيط من خلال التفاصيل» ، ثم يجرى نص الإعلان كالآتي :

إن المشط يبدو شيئاً في غاية البساطة ، ولكن البساطة هنا مظهر خادع . نحن ننزع إلى أن ننسى أن الأمشاط كانت في الماضى تصنع يدوياً ، وأن كل سن فيها وكل فراغ بين الأسنان ، كان يشقان بالمبرد بنفس المسافة . وأن خطأ واحداً معناه إتلاف المشط . وهذا هو ما كان يجعل المشط شيئاً نفيساً يقتنى . وحقيقة أن هذه الأمشاط كانت ممتلكات شخصية ، فقد كونت في اليابان القديمة اعتقاداً بأن روح المرء تكمن في مشطه . لا غرو إذن أن صناعته كانت تمارس بما يقرب من التقوى ، وأن المشط يعد مثالاً للتفاني في الأساسيات ، يمكنه أن يفضى إلى نتائج مذهلة . مازدا : حيث أدى التفاني في أساسيات هندسة العربات إلى نتائج جاءت - ببساطة - مذهلة .

الإعلان إذن :

١ - يستخدم الشئ الصغير الرقيق كنموذج مثالي ( المشط في هذه الحالة ) .

٢ - يبرز الارتباط باليابان القديمة وبالفن الحرفي .

٣ - « يبيع » فكرة التأكيد على التفصيلات كمبدأ تقوم عليه القوة التنافسية عند مازدا .

والآن ، نجد جي. إم GM تحاول أن تمارس نفس اللعبة ، عندما تطلع بشعار « لا أحد يكدح من أجل التفصيلات مثل جي . إم ». وأبسط ما يقال هنا هو أن المشابهة

(التماثل) ظاهرة سطحية ، كما أن كلمة « يكدح » ، وصـــورة الأمشاط الأثرية الرقيقة ، حرفياً ومجازاً ، يفصل بينهما عالم بأكمله .

## إعادة تفسير التاريخ ١ : هل كان الشيء الضخم في أى وقت أكثر كفاءة ؟

تتطلب وقائع السوق الجديدة المرونة والسرعة اللتين تمكنان التكنولوجيا الجديدة من تحقيقهما - ولكن بشرط أن ندير ظهرنا بعزم وتصميم للحب الذى يربطنا بالحجم ، وما تتصل به من الاستقرار والقدرة على التنبؤ . هناك خطوة مفيدة فى سبيل تخليص أنفسنا مما يستبد بنا بشأن الحجم ، وهى ملاحظة أنه لم يحقق أبداً النتائج المرجوة منه .

« إن الضخامة لم تقدم البضائع المطلوبة ، وهذه الحقيقة لم تعد سراً .» بهذه الكلمات يقوم الاقتصاديان وولتر آدامز Walter Adams ( رئيس سابق لجامعة ولاية ميتشيجان ) ، وجيمس بروك James Brock، بتدشين كتابهما الذى صدر سنة ١٩٨٦ بعنوان « عقدة الضخامة The Bigness Complex». ويعد استعراض مئات من الدراسات .. يخلصان الى أن « الشواهد العلمية لا تبدى أى تعاطف نحو رسل الضخامة وأساطيرهم » .

بل إن آدامز وبروك لا يطلبان منا أن نتعامل مع القوى المتعددة ( عدم الاستقرار ، وتكنولوجيا التصغير ، وانفجار المنتوجات والخدمات والمنافسين والأسواق التى وصفناها منذ قليل ) التى تعمل كلها فى الوقت الحاضر على دفع سيطرة المنشآت ووحدات الأعمال الأصغر حجما قدما الى الأمام . وتنطبق ملاحظاتى الشخصية مع ملاحظاتهما ، حيث يذهبان الى أن اقتصادات الحجم التى تم تخطيها برغم كل هذا الضجيج لم تقصد فى حد ذاتها فى أى وقت أو أى شئ مما أعدت من أجله .

الواقع أن المراقبين الواعين للآفاق الصناعية قد دأبوا على إثارة التشكك فى كفاءة الضخامة لعشرات السنين ، وانتهى أحد الاستشاريين فى الإدارة من تقرير أعده فى الثلاثينيات عن شركة « يو - إس ستيل» الى القول بأنه « حتى فى ذلك الوقت كانت هذه الشركة » عملاقاً خاماً كسولاً متهالكاً تفتقر عملياته الإنتاجية الى التنسيق المناسب ، وليس لديها علم كاف بالتكلفة أو الربحية النسبية للآلاف المتعددة من الأصناف التى يتبعها . كما أن معايير الإنتاج والتكلفة كانت دون تلك التى تعد ممارسات يومية عادية فى

غيرها من الصناعات ، وتنقصها الدراية بالأسواق المحلية والتصور الواضح للفرص المتاحة لها فى الأسواق الأجنبية ، مع إمكانات فى الإنتاج أقل كفاءة مما لدى منافسيها ».

كما أنه فى الثلاثينيات، تحول رئيس مجلس إدارة جنرال موتورز الأسطورى ، الفريد سلون Alfred Sloon، إلى ناقد لنفسه عندما أبدى هذه الملاحظة بأن « أنشطتها كلها ، فى الواقع العملى ، يبدو أنها تعانى من القصور الذاتى الناشئ من حجمنا الكبير . فهناك عديد من المهتمين، ولكن وضع شئ جديد موضع التنفيذ يتطلب جهداً ضخماً نظراً لأن فكرة جديدة قد تعد غير ذات أهمية بالنظر إلى الجهد الذى لا بد أن يبذل لكى تصل إلى غايتها ... إننى أجد نفسى أحياناً مرغماً على الانتهاء إلى أن جنرال موتورز ذات حجم ضخم ، وأن القصور الذاتى الذى تندفع به هائل إلى حد أنه يستحيل علينا أن نكون قادة » .

وفى دراسة كلاسيكية أجراها، عام ١٩٥٦، الاقتصادى جو بين Joe Bain حول تحليل المنافع والتكاليف التى تحققت لمنشآت ذات مصانع متعددة ، فى مقابل منشآت أخرى أحادية المصنع ( فى عشرين صناعة ) ، لم يجد حالة واحدة تثبت أن الشركة التى تملك أكثر من مصنع لديها ميزة أو تفوق ! ومنذ فترة أقصر، قام فريدريك شيرير بدراسة مصير خمس عشرة شركة فرعية فى مجموعة تكتلات ، بيعت إلى مديريها السابقين ، فأظهرت كلها عدا واحدة تحسناً ملحوظاً فى الربح برغم العبء الثقيل الناشئ عن ديون الشراء . ومن بين أسباب هذا التحسن الصارخ ، لاحظ شيرير ما يلى : أن الفرص المتاحة لخفض التكلفة، والتى كانت فى السابق تمضى دون استغلالها وتم اكتشافها ، فحلت المكاتب المتقشفة محل الباذخة الفاخرة ، وتم خفض عدد العاملين بصورة صارمة ، ووجد أن خدمات الحاسب التى لا تتكلف كثيراً يمكن أن توفر عمليات داخلية باهظة ، وأعيد تقييم قرارات الاختيار بين التصنيع والشراء ، واختيرت البدائل المنخفضة التكلفة ، وبذلت الجهود لتحسين علاقات العاملين بالإدارة عن طريق إزالة القيود البيرقراطية التى كانت تفرضها القيادة السابقة المتجمعة. ونفذت رقابة صارمة على المخزون السلعى كان من شأنها خفض تكلفة الاحتفاظ بها إلى النصف .

يتسارع فى الوقت الراهن الاتجاه نحو الكفاءة ، من خلال تصغير الحجم فى كل صناعة دون استثناء ، وتعطى اللغة المستخدمة نفسها أول تفسير :

– في الصلب، توجد قصة نجاح أمريكية لا تثار حولها ضجة. إن ثلث السوق الذى تمتلكه الآن شركات رابحة سريعة النمو مثل نيكور كوربوريشان Nucor Corporation وتشابارال ستيل Shaparral Steel، قد حققت هاتان الشركتان منزلة ممتازة في استخدام مصانع الصلب الصغيرة mini-mills. والآن يبدو أن مصنع الصلب ( المصنع الوحدى) micro-mill على وشك أن يحل محل مصنع الصلب الصغير. وبفضل التكنولوجيا الجديدة فإن الاستمرار في التصغير سيساعد من الناحية الاقتصادية على إقامة مصانع صغيرة يبعد الواحد منها خمسة وعشرين ميلا أو ما يقرب من ذلك عن الآخر، مما يعنى مساندة الأسواق المحلية .

– تبين من تحليل أجرى مؤخرا في مجلة إنداسترى عن « آلان برادلى Allen Bradley » إن هذه المنشأة القائمة في مدينة ميلووكي ، قد وجدت أن مبدئات الحركة التى تصنعها قد تقلص نصيبها في السوق في مواجهة الأنواع المستوردة .. فالتصميم قد عفى عليه الزمن ، فقامت هذه المنشأة بتصميم مصنع صغير وأقامته ، وكنت أنا قد أكدت على أن يتم ذلك في ميلووكي ، واستثمر آلان برادلى المرونة التى تحققت من وجود « مصنع داخل المصنع » ، ومكنت هذه المرونة الشركة من دفع التنوع في المبدئات الى الأمام ليرتفع من ١٢٥ نمطاً الى ٦٠٠ نمط ، دون إضافة مساحات أو آلات جديدة ؛ فالمرونة تعطى للشركة قدرة على الاستجابة السريعة التى تتحول الى قوة سوقية ، وقد عادت هذه الشركة من الآن إلى تصدير مبدئات الحركة كما أنها أخذت تستعيد نصيبها في السوق المحلية.

– في عمليات إعداد الصور .. أمكن للحوانيت الصغيرة أن تحصل على المعمل المصغر « مينى لاب mini-lab» من خلال سلسلة من القروض قيمتها ٢٥٠ ألف دولار ، وهو ماكانت كوداك وحدها تستطيع إنجازه منذ عشر سنوات مضت. وحدث نفس الشئ بالنسبة لقياسات النظارات الطبية حيث تسود نفس النزعة .

– كما أن الشواهد تنبعث من أرفف حوانيت البقالة ، حيث أصبحت منتجات شركات المشروبات المصغرة ، مثلاً ، تزيح منها طرزاً قديمة وراسخة ولها مكانتها ، مثل بودفايزار وتدفع بها إلى الوراء .

وهناك مزيد من الدلائل الكاسحة في تحليل نهاية عام ١٩٨٦ ، الذى أوردته مجلة « يو . إس نيوز أند وورلد ريبورت U.S. News & World Report» ، وهو يعزو قدراً

كبيراً من الحيوية الإنتاجية التى تميز بها حوض لوس أنجيليس - حيث يعيش ١٣ مليوناً من الناس - إلى الحقيقة المذهلة ، وهى أن « ما يقرب من ٩٠٪ من شاغلى الوظائف فى هذه المنطقة ، يعملون لدى أصحاب أعمال صغيرة لا يستخدم الواحد منهم أكثر من ٥٠ فرداً لديهم القدرة على أن يغيروا مسار أعمالهم بالسرعة الكافية لكى يظلوا قادرين على المنافسة » .

وقد حدث ذات مرة ، منذ عهد ليس ببعيد ، أن فورد كانت تمتلك مناجم الحديد الذى كان يدخل فى صناعة الصلب الذى تصنع منه سياراتها . واليوم تصاب عديد من الصناعات العملاقة بالأذى نتيجة الإسراف فى هذا التكامل الرأسى ، وعلى سبيل المثال، فإن غالبية التفوق فى التكلفة الذى تتمتع به كرايسلر قبالة جى . إم ، والذى يصل إلى ٥٠٠ دولار لكل سيارة ، يأتى من حقيقة مفادها أنها تشترى ٧٠ ٪ من المكونات من شركات أخرى تنتجها ( النسبة المقابلة لذلك فى جى . إم هى ٣٠ ٪ ). ولا يثير الدهشة أن نجد أن جى. إم قد سبقت إلى تبنى إستراتيجية تهدف إلى الحد من هذا التكامل. وكما يقول جوردون فوروورد Gordon Forward، مؤسس تشاباارال : « إن أصحاب الضخامة يخرجون من الصناعة التحويلية فى هذا البلد ». ونجد مجلة « إيكونومست Economist» تعزز وجود هذه النزعة بقولها :

إن تحول الإمكانات الإنتاجية لتتخذ صور وحدات تصنيع آخذة فى الصغر، يمضى دون إحساس بالندم ... « بوتيكات » صناعية ( هذه المصطلحات مرة أخرى ) يتولى إدارتها مشغّلون صغار مستقلون ، مزودون بأحدث الأساليب المعاونة للحاسب الآلى ، وتقنيات بدأت تظهر لتعمل كمقاولين للشركات السائدة mainstream ، التى قد يضطر عديد منها إلى أن يحط عن أكتاف وحداتها التصنيعية وتبدأ فى شراء منتجات جاهزة وهى خطوط إنتاج هنرى فورد التى كانت تفضى إلى الدمار الروحى، وأصبحت الآن لا تواكب العصر . إن أغلب ما تنتجه المصانع الآن - سواء كان ذلك سيارات أو أجهزة تصوير أو نجف - يأتى على هيئة دفعات إنتاجية صغيرة تصمم لإشباع النزوات السوقية العارضة . إن البلدان التى تقدم إنتاجاً صناعياً ناجحاً فى القرن الواحد والعشرين ستكون هى تلك التى تغير منتجاتها أسرع من غيرها .

## إعادة تفسير التاريخ ٢ : ألم يكن الضخم دائماً هو القادر على الابتكار ؟

بعد الكفاءة تجئ الميزة الكبرى الثانية التى ينادى بها دعاة الضخامة وهى الجدة . وحول هذه النقطة يبدأ مؤلفا « عقدة الضخامة »* بشرح المنطق التقليدى للمدافعين عنها:

استناداً إلى تشكيلة من الأسباب .. يمكننا أن نفترض ظاهريًا أن الشركات العملاقة ستكون على قمة المخترعين والمبتكرين ويمكنها أن تتحمل تكلفة استئجار الجيوش من أصحاب العقول النادرة وأن تزودها بمعامل البحوث المتقدمة والبالغة الرقى والتعقيد . إن الأحجام الهائلة لمثل هذه الشركات تمكنها من أن تتحمل الخسائر التى قد تنتج عن الإقدام على إجراء البحوث المحفوفة بالمخاطر ، بشأن منتجات وعمليات إنتاج جديدة بصفة أساسية ، ويمكنها الحد من المجازفة باللجوء إلى تشغيل محفظة كبيرة من أسهم مشروعات بذاتها ، لكى يعوض نجاح أى واحد منها إخفاقات البقية وما ينتج عنها من خسائر ، وقد أرست هذه المشروعات قنوات للتوزيع مما يمكنها من سرعة تقديم منتجات جديدة إلى السوق .

– ثم ينتقلون من ذلك التحليل العميق إلى القول :

ولكن الواقع والدلائل المتوفرة تظهر أنه ، برغم كل هذه المزايا النظرية ، تظهر الشركات ذات الحجم الصغير درجة من الكفاءة فى الابتكار تفوق بكثير ما لدى عمالقة الصناعة ، فالشركات الصغيرة تولد أعداداً أكبر من المخترعين أكثر مما تقدمه الشركات العملاقة ، وتبذل جهداً كبيراً جداً فى مجال البحوث والتطوير ، أكثر مما تقدم عليه الشركات الكبيرة ، وتبتدع وتطور الاختراعات بتكلفة تقل كثيراً عن نظيرتها فى الشركات الكبيرة ، كما أن المنظمات العملاقة تبدو كما لو كانت تعانى من عدد من الأوضاع غير المواتية ، والتى هى ( على ما يظهر ) كامنة فى تكوينها وتقف حائلاً دون قدرتها على الاختراع والابتكار .

ويقدم آدمز وبروك عرضاً لدراسات عديدة ، مثل تلك التى أجراها المجلس القومى للعلوم ( وهو جزء من المؤسسة القومية للعلوم ) والتى تظهر أن ٣٤٪ فقط من المبتكرات التقنية الرئيسية تأتى من الشركات العملاقة التى تستخدم أكثر من عشرة آلاف فرد – وهو

* The Bigness Complex

ما يقل كثيراً عن نصيب تلك الشركات من الناتج الصناعى . ثم أن « نصيب الدولار الواحد مما أنفق على البحوث والتطوير فى أصغر المنشآت حجماً قدم حوالى أربعة أمثال ما قدمته المنشآت المتوسطة الحجم ، و٢٤ مرة قدر ما أنتجته أكبر المنشآت » .

ثم يتوجان منطقهما بهذه النقطة المفحمة : « كما أن المنشآت العملاقة لا تظهر أدنى رغبة لأن تضطلع بمشروعات بحوث أساسية أو منطوية على المخاطرة ، الأمر الذى يعنى أنه بعكس الصورة التى تظهر أن الضخامة هى التى تؤدى إلى القدرة على الإقدام على المخاطر. وليست هناك اتجاهات إحصائية تشير إلى أن الشركات الهائلة الحجم قادرة على إدارة نصيب يتواكب مع حجمها من أعمال البحوث والتطوير ، التى تنطوى نسبياً على مخاطر البحوث ، أو تلك التى تستهدف منتجات أو عمليات جديدة تماماً . بل بالعكس، فإنها بصفة عامة تبدو وكأنها اضطلعت بقدر ضئيل لايتواكب مع حجمها من أعمال البحوث والتطوير المستهدفة لاستحداث منتجات وعمليات جديدة تماماً» . وهناك دراسة أخرى تظهر أن الشركات الصغيرة تنفق أكثر من ثلاثة إلى عشرة أمثال ما تنفقه الشركات الكبرى ، من أجل تطوير منتجات جديدة مماثلة . بل إن الشركات التى تتمتع بمكانة عالية فى مجال البحوث ، مثل دى بون ، تتعرض للتحدى من جانب هذين الكاتبين حيث يقولان : «هناك دراسة .. أظهرت أن القدر الأكبر من المنتجات ذات الأهمية التجارية قد تم اختراعه خارج الشركة » .

ويؤدى بروك وأدمز عملاً كانت الحاجة إليه ماسة ، عندما ينقلان وجهة نظر الاقتصاديين المهتمين بالاقتصاد المكبر macro[1] بشأن نقاط الضعف الخاصة بالحجم. وفى كتاب « وراء القياس الإنسانى : الشركة الكبيرة فى خطر» * نجد إيلى جنزبرج الأستاذ بجامعة كولومبيا ، و جورج فوجتا كبير المخططين الاستراتيجيين السابق فى سيتى كورب Citicorp ، يتأملان الظاهرة من منظور إدارى :

---

(١) هنا كلمتان استخدما على نطاق واسع فى مجال الاقتصاد إحداهما macro ، وقد استقر رأى المجمع اللغوى فى مصر على ترجمتها إلى « الجمعى » ، فيقال الاقتصاد الجمعى macro economics ، والأخرى micro وترجمتها الوَحْدى . أما المجمع اللغوى السورى ، فقد استقر على ترجمته الكلمتين على التوالى المكبر والمصغر ( المترجم ).

* Eli Ginzberg & George Vojta: " Beyond Human Scale: The Large Corporation at Risk" .

إن الشركة الكبيرة الحجم والمعرضة للمخاطر تتخذ مساراً مألوفاً ، فالنمو فى الدخول والعائد على رأس المال ينزعان نحو الاعتدال . وكثيراً ما يخفى التباطؤ فى معدل الأرباح تراكماً للعجز محتمل الوقوع فى ميزانية الشركة ، والذى يسمح له بأن يظل مختبئاً لفترة ما على الأقل ، من خلال الوسائل المحاسبية / أو الإجراءات اللوائحية أو كليهما ... (أ) وكثيراً ما يساء تفسير التدهور فى ميدان تنافس رئيسى، على أنه مجرد ظاهرة دورية ، لن يلبث الزمن أن يعالجها . هذا التفسير الخاطئ يسمح للإدارة العليا بأن تتلكأ قبل أن تتخذ الإجراء التصحيحى .

وهكذا .. فإن المؤسسة الضخمة ، وهى مثقلة بالثمن الفادح ، الذى تتحمله فى سبيل التنسيق الداخلى والاستغلال غير الفعال لمواردها البشرية ، تجد نفسها فى موقف غير حصين نتيجة لاقتحام منشآت صغيرة ومتوسطة الحجم لأسواقها ، وهذا الموقف الضعيف يأتى عادة فى القطاعات المتخصصة من هذه الأسواق . حيث يتسنى للشركة الصغيرة الحجم أن تكون أكثر حرصاً وقدرة على الاستجابة لجماعات منتقاة من الزبائن . وهؤلاء المنافسون الجدد ، غير المثقلين بالاستثمارات الضخمة السابقة على فترة الإنتاج ، والمتحررين من التكلفة الباهظة للتنسيق الداخلى ، كثيراً ما يكونون قادرين على طرح منتجات متفوقة ومتميزة ، وبالتالى قادرين على السيطرة على الطرف الصغير من السوق . وهكذا .. فإن على المنافس الضخم أن يركز بشكل متزايد على الطرف الأعلى ، حيث حجم التعامل وضخامة الربحية ما يزالان كبيرين على نحو يكفى لتغطية تكلفته . وبمضى الزمن تجد كثيراً من الشركات نفسها مضطرة إلى أن تتخلى للمنافسين الجدد عن قطاعات كبيرة، مما كان من قبل أسواقاً عالية الربحية ... فى هذه المرحلة تجد المنشأة نفسها على شفا صدمة قوية ، فهى تواجه انخفاضاً كبيراً لمنتجاتها ، ومعرضة للدخول فى مناقصات خاسرة ، بل إنها قد تضطر إلى أن تتقدم بطلب إشهار إفلاسها .

وعلى حين أن هاتين الدراستين تنطويان على أدلة دامغة .. فإن أيًا منهما لا تحدد جيداً الدرجة التى تصل إليها الاتجاهات الحالية فى الدلالة على عدم صلاحية الضخامة ، وأفضل تحليل معاصر هو ذلك الذى أجراه مايكل بيور Michael Piore وتشارلز سابل Charles Sabel ، الأستاذان بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا تحت عنوان « التقسيم

الصناعي الثاني » ، فهما يعرضان جوانب المشكلة على هيئة أبواب متنوعة : « تفتت الأسواق الضخمة » ، و « تحلل الأسواق الكبيرة » ، و « تفكك الأسواق الضخمة » ، و«الطلب المميز» ، .... و « انسحاق الأسواق المفتتة » . ومما يثير الدهشة أنهما لا يتحدثان عن مجالات جديدة من نوع البيوتكنولوجيا وأشباه الموصلات ، بل يتحدثان عن الكيمائيات والصلب والمنسوجات والسيارات والحاسبات . وهما يقترحان استراتيجية للنجاة والبقاء ، وهي « التخصص المرن » ، ويقصدان بها وحدات اقتصادية أصغر حجماً أو شركات تقدم مجالاً أكثر تنوعاً لمنتجات موجهة نحو أسواق أضيق . وتنبني هذه الاستراتيجية على ما يلي : إن التقليد الذى كان يحظى بأقصى درجة من الاحترام من جانب الاقتصاد الأمريكي ، أو بكل تأكيد من جانب الضمير الأمريكي ، هو أن الضخم هو الجيد ( والأضخم هو الأفضل ) ليس تقليداً صحيحاً. ولم يكن صحيحاً ، ومن المؤكد أنه لن يكون كذلك في المستقبل .

## التقليد الأمريكى الآخر :

## خفض دور العمالة إلى أدنى حد

إذا كانت الضخامة أصبحت الآن مفضلة (والواقع أنها لم تكن أمراً طيباً فى أى وقت) ، فماذا عن البقرة المقدسة الأخرى فى نظام المفهوم الاقتصادى الأمريكى ، وهو خفض دور العمالة الى أدنى حد ؟ لقد بدأت ، باستحداث وسيلة أمريكية منفردة ، وتخصيص الوظائف على هيئة مهارات ضيقة النطاق. إن لدى اليابانيين والأوروبيين تقليداً يرجع لقرون مضت، هو نقابات طوائف الصناعة ( القائمة على المهارات ذات القاعدة العريضة ) . لم يحدث أبداً أن تعمقت جذور التخصص المتطرف فى أى من البيئتين ، إلا أنه لا تقليد الصنعة ( أو الحرفة ) ولا أصحاب الصنعة أو الحرفة جاءوا إلى أمريكا مع الموجات العظيمة للمهاجرين ، بل كانت هناك جموع هائلة من الفلاحين الأميين تأتي لتعمل في مصانعنا العملاقة . وعندما استطاعت العمالة فى نهاية الأمر أن تنظم صفوفها ، كانت النتيجة وضع تشريعات للوظائف الضيقة التى انحبس فيها العاملون ، وبذل فيها أقطاب الإنتاج الكثيف كل هذا الجهد المضنى من أجل استحداثها .

إن الفكرة الأساسية وراء التصنيف الوظيفى الضيق هى فهم العمالة وكأنها أداة

آلية ، أما خفض التكلفة إلى أدنى حد (الأجور المنخفضة) أو التطبيق الواسع النطاق لإحلال الميكنة محل الأيدى العاملة فهو مجرد حالات طبيعية . ويشبه ذلك أيضاً حقيقة مفادها أن الشركات الأمريكية القديمة – والجديدة أيضاً وهو ما يثير الذعر أكثر – تعمد بلا تفكير إلى نقل العمل من أجل إيجاد عمالة أرخص ، وما من أحد يمكنه التحدث ببلاغة تفوق بلاغة روبرت رايخ فى كتابه « حكايات عن أمريكا جديدة »* عن الاختيارات الصارخة التى نواجهها :

... إن اقتصادات الأجور العالية لم يعد فى استطاعتها الاعتماد على الإنتاج النمطي الكبير. والواقع أن الأفكار العظيمة... يمكن نقلها عن طريق كتيبات مزودة برسوم أو رموز إلى أى مكان فى العالم . والعاملون فى كوريا الجنوبية أو تايوان أو المكسيك يمكنهم أن يصنعوا مكانس كهربائية آلية مشحونة بالتوربين بنفس كفاءة الأمريكيين وبأجور أدنى بكثير من أجورهم . بالتأكيد ، وبلا شك ، فإن (أى مخترع) اليوم يمكنه أن يعطى ترخيصاً بإنتاج ( فكرة عظيمة ) لشركة فى كوريا الجنوبية أو تايوان أو أن يبيع هذا الحق لوستنجهاوس . وإذا حدث أن حصلت وستنجهاوس على حق استغلال الفكرة العظيمة، فإن فى استطاعتها إنشاء مصنع لها وراء البحار .

فى عالم ينطلق فيه الإنتاج الروتينى دون ضابط ، مع توفر احتمال وجود بلايين العمال الذين ينافسون الأمريكيين من خلال انخفاض أجورهم ، لا يكمن التفوق التنافسى فى تقدم مفاجئ واحد ، ولكنه يكمن فى الاستمرار فى إدخال التحسينات. فالتقنيات الثابتة مقدر لها بالزوال ، والاحتفاظ بالتكنولوجيات يتطلب الاستمرار فى إدخال التحسينات عليها ، وتطوير التنويعات والتحسينات الصغيرة التى يفضل أن تتواءم مع حاجات بعينها ...

وطالما استمر الابتكار مع زيادة الاهتمام بتحديد المنتجات طبقاً للاحتياجات الخاصة بالعملاء؛ فإن التفرقة بين السلع والخدمات تصبح غير واضحة . ولذلك، حين ترتبط أجهزة الروبوت وآلات الصناعة المزودة بالحاسب من خلال برامج

* Robert Reich : Tales of a New America

تمكنها من أداء مهام فريدة، فإن خدمة العميل تصبح جزءاً من الإنتاج . وعندما تصب سبيكة جديدة بحيث يكون لها وزن وقدرة محددتان ، فإن الخدمة تمثل قدراً مهماً من القيمة المضافة... فالتقارير التي تقول بأن العمال الأمريكيين لم يعودوا قادرين على المنافسة في الصناعة التحويلية ، وأن عليهم أن ينتقلوا إلى مجال الخدمات ، هي نصف الحقيقة فقط . وبمزيد من الدقة ، يمكنهم أن يحتفظوا بأجورهم المرتفعة فقط في حالة إنتاج سلع تنطوي على خدمات عالية التخصص ، أو بعبارة أخرى ، تقديم خدمات تعد جزءاً مكملاً للإنتاج ، ولاستخدام سلع لها صفات معينة .

فالمسألة هي أنه : في الاقتصاد العالمي الجديد ، يمكن لأي شخص تقريباً أن يجد طريقه إلى الأفكار العظيمة وإلى الآلات والمال التي تلزم لتحويلها الى منتجات عظيمة – في نفس الوقت تقريباً – وإلى حد ما بنفس الشروط . إن لدى الاقتصادات القديمة اختيارين : يمكنها أن تحاول أن تساوي الأجور بحيث يمكن للعمال في مناطق أخرى أن يكدحوا من أجلها. أو أن تتنافس على أساس القدر من السرعة والإتقان، اللذين يمكن بهما تحويل الأفكار إلى منتجات متزايدة الجودة (وهذا ما أؤكده).

المسار الأول – اتجاه نحو إنتاج واسع مستقر – يعتمد على الحد من تكلفة العمالة والقفز إلى خطوط إنتاج جديدة تماماً ، بينما تستهلك الخطوط القديمة . كان هذا المسار يعني بالنسبة للمديرين الإقدام على فصل أعداد غفيرة من العاملين ( أو التهديد بذلك ) ، والانتقال ( أو التهديد بالانتقال ) إلى ولايات أو دول أجورها منخفضة ، وتحويل الطلبات إلى موردين يقدمونها بأسعار منخفضة ، والاتجاه إلى الميكنة في سبيل الهبوط بحجم العمال الكلي ، والتحول إلى سلع وخدمات مختلفة جذريًا . أما بالنسبة للعاملين ، فإن ذلك المسار كان يعني الدفاع عن وظائف ونظم للأجور قائمة فعلاً ، والرضا على مضض بأجور ومزايا أدنى ، وإزاحة الأعباء بقبول مستويات دنيا للأجور المدفوعة لعاملين جدد ، والسعي إلى الحماية من المنافسة الأجنبية التي تكون أحياناً قاسية .

وينطوي المسار الثاني على ارتفاع العمل كقيمة. ويعني هذا المسار بالنسبة

للمديرين إعادة تدريب العاملين على نحو مستمر فى الأعمال الأكثر تعقيداً ، والتحول إلى الميكنة فى المجالات الروتينية ، وتدفع إلى الأمام المرونة والروح الخلاقة عند العاملين ، ونشر روح المسئولية في مجال الابتكار على نطاق أوسع ، والنظرة الجادة لمخاوف العاملين حول فقدان وظائفهم وحرصهم على الاستقرار الوظيفى ، وإعطائهم ما ينالونه فى حالة تحسن الإنتاجية ، بطريق الحوافز المرتبطة بالأرباح وخطط الإسهام فى رأس المال . وبالنسبة إلى العاملين، فإن هذا المسار الثانى يعنى الرضا بتصنيفات وظيفية مرنة ، وقواعد للعمل ، والموافقة على معدلات للأجور ترتبط بالربح وتحسين الإنتاجية، وبصفة عامة تحمل مسئولية أكبر عن سلامة موقف المنشأة وعن كفاءتها . والمسار الثانى أيضا ينطوى على علاقة أوثق وأكثر دواماً مع الأطراف الأخرى التى لها صلة بالمنشأة – الموردون والموزعون والدائنون – بل وحتى البلدان والمدن التى تقع المنشأة داخل حدودها .

وعلى هذا، فإن المسار الثانى يجعل كل من لهم علاقة بالمنشأة شركاء فى مستقبلها ... ويجعل كل عضو يسهم فى هذا النشاط وفى تطورها. ويقع عليهم جميعاً الالتزام باستمرار المنشأة فى تحقيق النجاح . ويمكن أن يؤدى كلا المسارين إلى تصاعد الأرباح وتحسين القدرة على المنافسة فى المدى القصير. على أية حال، المسار الثانى وحده هو الذى يمكنه الإبقاء على مستوى المعيشة فى أمريكا، كما يمكنه تحسينه على مدى الزمن.

### مستقبل مخيف

الورقة الرابحة فى دنيا اليوم والغد أصبحت أكثر وضوحاً : الجودة والمرونة . وهناك أمران حيويان لتحقيقهما :

١ – وحدات أصغر حجماً

٢ – عاملون ذوو مهارة عالية يكونون مصدراً أساسياً للتحسين المتزايد فى المنتوجات والخدمات .

هل هى حالة بسيطة من نوع « الذى ينفع هو الذى يتبع » ؟ إن التقاليد اليابانية والأوروبية التى سادت طويلاً ، وهى اعتماد أقل على الضخامة ، وعلى مزيد من الاعتماد

على العمالة ذات المهارات العريضة ، هى التى تؤدى الآن إلى تحقيق النجاح الاقتصادى . لكن إهمالنا لهذين العاملين واستخفافنا بهما قد يؤديان بنا إلى كارثة .

والأسوأ من هذا أنه ليست لدينا تقاليد نرتد إليها ، عندما نسعى نحو نماذج جديدة. هذه ليست حركة من النوع الذى أطلق عليه البعض عبارة « العودة إلى الأساسيات» . إن تحقيق الجودة والمرونة ، عن طريق العمالة الماهرة ، لم يكن على الإطلاق عادةً أمريكية فى أى وقت .

## شكل المنافس الأمريكى الجديد

لقد تخلى الاتساق عن مكانه لاختيارات أكثر اتساعاً ... الأسواق الكثيفة قد تفتت. فقد الحجم دلالته مع تزايد وضوح حقيقة مفادها أن مكانة الشركة فى مجلة « فورتشان ٥٠٠ » هو فى الواقع أمر محدود الأهمية .

مارتن ديفيز

رئيس كل من جلف ووسترن Gulf & Western

فورتشان ، عدد ديسمبر ١٩٨٥

فى مواجهة عوامل عدم التيقن التى استعرضناها فيما سبق ، يوجد أولئك الذين يحققون ازدهاراً فى كل قطاع اقتصادى . ومن الممتع أن نلاحظ أن الرابحين يتقاسمون بشكل متزايد سمات مشتركة ، وأوضحها وأكثرها إثارة للاهتمام .. ظهور المنتج المتخصص للسلع أو للخدمات ذات القيمة المضافة العالية* ، أو المبدع الذى يتناسب إبداعه مع صفاته ، وهو إما منشأة تقف منفردة ، أو وحدة صغيرة الحجم من منشأة ضخمة ، تتمتع بدرجة أكبر من صفات المنظم .

### اختصاصيون فى الصلب والسيارات والكيمائيات ...

ثمة نظرة سريعة لا تترك احتمالا للاستثناء من هذه النزعة. ولنبدأ بأكثر الصناعات صلابة وشدة ، وهى صناعة الصلب . فبينما تترنح المنشآت الصناعية المتكاملة ( مثل يو.

---

* تعبير « القيمة المضافة العالية » سوف يستخدم روتينيًا طوال هذا الكتاب . وما أعنيه به – ببساطة – هو المنتجات أو الخدمات التى تؤكد على التصميم المبتكر، الذى يعد خصيصاً لأسواق ضيقة والذى ينتج عن الاستجابة العميقة للزبائن : جودة عالية ، خدمة استثنائية واستجابة تامة لرغبات العملاء . هذا فى مقابل استراتيجية النموذج T « أى لون ما دام أسود » الذى تتبعه بيوت عديدة إلى يومنا هذا . (المؤلف )

إس. إكـــس USX، وإل . تـــي . فـــي LTV وغيـرها ) ، نجد صناعات ، مثل نيكور كوربوريشان ، وتشابارال والاختصاصيين مثل ورذنجتون إندستريز ، تزدهر مع أنها صغيرة ( ميني ). فالإنتاجية في كل من هذه المصانع الكبيرة تعادل متوسط الإنتاجية في الصناعة عدة مرات. ومشاركة العمال وارتباطهم مرتفع بشكل منتظم . كما أن الجودة والاستجابة للزبائن ظاهرة خارقة. ففي كثير من الأسواق، نجد أن قطاع الأعمال استرد نشاطه فيما وراء البحار .

انشطر سوق السيارات الى عدة شظايا ، والطرق السريعة مرصعة بسيارات هيونداي. ويقول رئيس كرايسلر إنه عما قريب سوف نستحوذ على « الثلاثين الكبار ، لا على الثلاثة الكبار » ، وتعلق على ذلك المحللة ماريان كيلر Maryann Keller بقولها : «لقد أصبحت سوق الولايات المتحدة مجموعة من أسواق تتواكب مع درجة كفاءتها» . وقد كانت كرايسلر تتبع الاستراتيجية الملائمة ، عندما استحوذت على شركة إيه . إم . سي ، من أجل قطاع عربات الجيب بصفة خاصة . وقد حققت فورد كسبا بإضافة قيمة لمنتجاتها من خلال التصميم المتميز والجودة العالية . وعلى الجانب الآخر، مضت جي . إم تخسر وهي تسعى نحو «سوق كبيرة» لم تعد لها جودة بعد أن أنتجت طرزاً شبيهة بغيرها ، كما أنها لم تضع تصميمات بغرض احتلال مكانة صغيرة مثل السيارات ذات الإطارات الأربعة الضخمة والتيربو ، وذلك حتى مرحلة متأخرة من اللعبة . وتقول كيلر إن الشركة الكبيرة أخذت تتعرض « للنهش المؤدي الى الموت ، وليس لمجرد المضغ من جانب منافسين أصغر حجما وأكثر تركيزا ».

وفي الصناعة الكيمائية ، أخذت المنشآت الضخمة تخفض مليارات الدولارات من قيمة الأصول في سبيل سلع كيمائية موجهة نحو أسواق لا تمييز بينها : إنها تتسارع – بدلاً من ذلك – نحو ما تسميه الصناعة منتجات « مجرى التيار Down Stream» (الأقرب إلى مصب النهر أو الزبائن) ، إلى عديد من الكيمائيات المتخصصة ، ذات القيمة المضافة العالية لمواجهة احتياجات ضيقة لأسواق أصغر حجماً . كانت مونسانتو Monsanto لديها صورة وردية للربح سنة ١٩٨٦. ولمدة خمس سنوات كاملة .. خفضت من اعتمادها على الشحنات الكيمائية الضخمة من ٢٦ ٪ إلى ٣ ٪ من الأصول. وتعمل شركة دي بون Du Pont على خلق وحدات أعمال عديدة وسريعة الحركة وأقرب إلى السوق .

## ... والحاسبات وأشباه الموصّلات

وفي سبتمبر ١٩٨٦ ، عادت مجـلة « فاينانشيال وورلد Finanical World» إلـى تقييم صناعة الحاسبات ، حيث لاحظت ما يلي : « برغم تنبؤات المحللين بحدوث هزات في الصناعة وبأن حفنة قليلة من الشركات الضخمة هي التي ستبقى .. فإن صناعة الحاسبات الآن قد نشطت إلى درجة لم يسبق لها مثيل » . وفي يناير ١٩٨٧ ، أبدت الإيكونومست موافقتها على ذلك بقولها : « إن الوسيلة التي عملت بها قوى السوق على إذلال شركة آي . بي . إم . درس لمحطمي الاحتكار في كل مكان. فمنذ ببضع سنوات فقط كانت وزارة العدل الأمريكية ولجنة السوق الأوروبية المشتركة تهددان بتقطيع أوصال هذه الشركة ، لكي تنهي من وضعها الذي كان يقارب احتكار سوق الكمبيوتر. وهي اليوم تكافح من أجل البقاء. وفي ١٩٨٦، عانت هذه الشركة من انخفاض في صافي الربح بنسبة ٢٧٪ بينما زادت مبيعاتها بمعدل ضئيل يبلغ ٢,٥٪ لتصل قيمتها إلى ٥١ مليار دولار . فهل في إمكان شركة آي . بي . إم. الآن أن تقدم على هجوم مضاد ناجح ، يوجه ضد منافسيها ، كما فعلت تجاه محطمي الشركات المبتكرة المتسرعين ؟»

إن شركة آي . بي . إم. تتعرض في واقع الأمر للهجوم من عالم المستقبل ، (فشركة هايبرس Hypres قد حققت النجاح في تقديم باكورة منتجات تكنولوجيا جوزيفسون جانكشان Josephson Junction الفريدة في نوعها والتي فشل في تحقيقها مشروع التطوير لشركة آي . بي . إم ، والذي تكلف ربع مليار دولار) ـ وفي مجال السوبر كومبيوتر ( كراي وآخرون ) ، والسوبر ميني كومبيوتر (كونفكس وآخر ) ، ومحطات الأعمال الهندسية ( أبوللو وآخر ) والميني كومبيوتر والشبكات ( ديجيتال إكويمنت وآخر Digital Equipment et al. ) والحاسبات الشخصية ( أبل وآخر ). وقد ظهر في عدد فبراير ١٩٨٧ من « هاي تكنولوجي High Technology» تقييم للحالة الحيوية للسوق والخاصة « بالحسابات الموازية ذات أجهزة التحميض المتعدد » وقد أدرج في هذا التقييم تسعة عشر منتجاً من «الكسيسي ٦٤٠٠ Elxisi 6400 » إلى « سيكونـت بالانس ٢١٠٠ Sequent Balance 2100 » إلى « بي . بي . إن. باترفلاي BBN Butterfly » إلى « إن كيوب N Cube» الكسيسي ؟ بي . بي . إن. ؟ من ؟

وفي أشباه الموصّلات ، فإن السلعة التي يطلق عليها اسم « رقيقة التاجر » merchant chip والتي كانت تسيطر عليها « فيرتشايلد Fairchild وناشيونال سيمي كوندكتور National Semiconductor وآخرون » ، قد ضاعت وانتقلت إلى اليابان . لقد سقطنا ضحايا حتى في هذه الحلبة الجديدة بفعل إدمان إهمالنا للعمالة . وباستثناءات

قليلة مثل شركة آي . بي . إم التى تنتج رقائق للاستهلاك الداخلي فقط ، نجد المنتجين الكبار الأمريكيين يوجهون اهتمامهم بالاختراع على حساب الاهتمام بصقل مهارات التصنيع. وبينما يتزايد الطلب على المنتجات بشكل كبير ، تقام منشآت الإنتاج الكثيف دون ضابط ولا رابط ، فالمهندسون الممتازون لا يشتغلون بالإنتاج . والممارسات العمالية في سيليكون ڤالي، باستثناء المهندسين ، كثيراً ما تجعل مصانع ديترويت تبدو بالمقارنة إنسانية في معاملاتها. ولما كان الطلب قد فاق العرض فى الأيام التى كانت تتشكل فيها فلسفات هذه المنشآت ، فإن الوقاحة ، وليست الاستجابة كانت هى أسلوب إدارة شؤون العملاء .

والآن قد دارت الرحى، كما حدث فى ديترويت ، فإن شركات الكومبيوتر وغيرها من المشترين لم تجد أن الشظية اليابانية هى الأفضل فحسب ، بل وجدت أن الشركة اليابانية التى تبعد عنها مسافة ٦٠٠٠ ميل أكثر استجابة لاحتياجاتها من جيرانها فى المبنى المجاور .

إذا كان هناك مخرج من هذه الورطة ، إذا كان ثمة مخرج ، فإنه يبدو كامناً فى التخصص الذى يتمركز حول العميل . وهكذا فإن شركة « انتل Intel» تراهن بقدر كبير من مستقبلها على وحدة ذات صبغة منظمية هى إيه . إس . آى . سى* وهى مجموعة عمليات منفصلة تماماً عن بقية عمليات الشركات . إلا أن القصة التى تحوى مزيداً من الأنباء الطيبة فى مجال أشباه الموصّلات فى الولايات المتحدة ، قد تكون ظهور ١١٣وحدة منطلقة متخصصة أنشئت فيما بين ١٩٧٧ و ١٩٨٦ ، وكونت ما يسمى « بالموجة الثالثة » Third Wave ، أخفقت منها ست وحدات فقط ، أما المجموعة الجديدة فسوف تحقق مبيعات تفوق ٢ مليار دولار فى ١٩٨٧ . وبعضها مثل إل . إس . آى . لوجيك LSI Logic، والتى أنشئت فى ١٩٨١ فقط ، تخطط لمبيعات تصل الى ٣٠٠ مليون دولار فى ١٩٨٧ ، قد أصبحت الآن محطات قوى. وهذه الوحدات تعطينا بداية واسعة المجال ، قد تصبح فى يوم ما أهم جانب من جوانب الصناعة .

## انسَ الضخامة فى السلع المعبأة أيضاً

تتكرر القصة فى السلع والأغذية المعبأة . خذ مثلاً شركة كيتشن بريفيليجز Kitchen Privileges فى مدينة الكزاندريا بولاية فيرجينيا ، وهى منشأة متخصصة تخدم بيوتاً متخصصة. فهى مطبخ تجارى يحتوى على سبعة عشر موقداً ( وثلاجة كبيرة ... الخ ) معد خصيصاً ليؤجر، وتستأجره عمالقة مثل « كامبل سوب Compell Soup»

* ASIC Application Specific Integrated Circuit

ليستعان به في سبر غور قابلية السوق لاستيعاب منتجات جديدة ، وتستأجره أيضاً شركات ناشئة مثل «ألتميت براونيز Ultimate Brownies». فالمستهلكون ، خصوصاً في ذلك القطاع الآخذ في التبرعم حيث يعمل اثنان من العائلة ، يطلبون على نحو متزايد المنتجات المتخصصة الطازجة . والمنتجون الكبار مثل كامبل وأيضاً آلاف المنظمين ، تمدهم الشركة بما يريدونه من خلال إغراق السوق ، وهي سوق متزايدة الانقسام إلى وحدات ملائمة صغيرة تمتلئ ببضائع مصممة خصيصاً لتناسب هذا القطاع .

الواقع أن كامبل قد مرت بعمليتي إعادة تنظيم شاملتين في السنوات الخمس الأخيرة . أدت الأولى إلى تكوين ما يربو على خمسين وحدة أعمال متجولة في الشوارع ، وأدت الثانية إلى لا مركزة التسويق ليتخذ شكل مكاتب إقليمية ، في محاولة للاقتراب أكثر فأكثر من قنوات التوزيع ، كما أن أنظمة الإنتاج المرنة التي تعمل الشركة على إدخالها تضيف إلى كل هذا بعداً آخر للاستجابة .

وتسير «بروكتور وجامبل Procter & Gamble» على درب مماثل، فهي تحاول أن تضفي درجة من الانسيابية على هيكلها التنظيمي الذى يتصف بدرجة عالية من التدرجية والتنظيم المدفوع على نحو متمركز. ولا يمكننا أن ننكر النجاحات التي حققتها الشركة في الماضي، إلا أن المدخل القديم الذى تتبعه لا يزال أكثر تعقيداً وأبطأ حركة من أسواق اليوم سريعة التغير.

## ونفس الشيء في قطاع الخدمات

ولا يختلف الموقف في قطاع الخدمات عن ذلك ، فقد ظهر في صفحة الأعمال في عدد ٣ يناير ١٩٨٧ من مجلة « تايمز » الصادرة في كانساس سيتي : « متاجر النيش الملائمة* تفوق عمالقة التجزئة في مبيعات أيام العطلات » . الأسماء التي تشيع اليوم داخل البيوت ونجوم الربح في تجارة التجزئة ، هي شركات مثال : « ذا ليمتيد The Limited» و« ذا جاب The Gap» و« نورد ستروم Nordstrom» . وحتى الاختصاصين يتخصصون مثل - ذا ليمتيد فكتوريا سيكريت The Limited's Victoria Secret» و« ليمتيد إكسبريس Limited Express» و« هنرى بيندل Henri Bendel» و«ذا جابس بانانا ريبابلك The Gap's Banana Republic» . وفي نفس الوقت نجد العمالقة بدءاً من شركة « سفواى Safway» إلى « كارتر هولى هيل Carter Hawley-Hale» يتدافعون ويتزاحمون ، ويقاومون التهديد بالاستيلاء ، ويجاهدون ليحولوا

---

* النيش يعني موضعاً متميزاً في حائط لعرض شئ ثمين، ومعناه أيضاً: موضع متميز يضفي مجداً وفخراً على عمل متميز. (المترجم)

الكهوف التى يتخذونها أماكن للتوزيع إلى مجموعات من المتاجر الأنيقــة ، وإلى بوتيكات تشبه ما لدى شركات «ليمتيد» . (وهناك بالتأكيد اتجاهات مضادة مثل مخازن البيع بالتجزئة. إلا أنه يحتمل أن ينتهى الأمر بحصول هذه المتاجر على نصيب محدود جداً من السوق . والواقع أن مبيعات كل متجر من هذا النوع آخذة فى الهبوط منذ عام ١٩٨٣ ) .

وفى مجال الخدمات المالية، نجد أن « السوبر ماركت » ( الذى يمكن للفرد أن يحصل منه على ما يلزمه من الخدمات المالية دفعة واحدة ) قد ولد ميتاً : فمثلاً نجد ميريل لينش Merrill Lynch صاحبة فكرة هذه الخدمة قد باعت عقاراتها التجارية سنة ١٩٨٦. والمصارف العملاقة ، باستثنـاءات نادرة ، تبدو أقل تماسكا بكثير مما كانت عليه منذ بضعة سنوات فقط . فبنك أوف أمريكا مثلاً هو أول الحالات الحادة التى تحتاج للعلاج – بينما الإقليميون الكبار ، مثل بنك وان أوف كولومباس Bank One of Columbus بولاية أوهايو ، يتقدمون إلى الأمام ، والمتخصصون الأصغر حجماً مثل يونيفرستى ناشيونال بـانـك University National Bank، وتراست أوف بالو آلتـو Trust of Palo Alto بكاليفورنيا يحققون نمواً سريعاً ويحققون عائداً على الأصول يثير الدهشة . الواقع أن نظرة إلى قائمة مجلة بيزنيس ويك التى تعرض المائتى بنك المتربعة على القمة فى سنة ١٩٨٦ ، يظهر أنه كلما نزلنا بنظرنا إلى أسفل قائمة هذه البنوك، تحسن العائد . بنك واحد فقط من أضخم البنوك بين الثلاثة والعشرين بنكاً ( وهو مورجان ) حقق عائداً يزيد ١ ٪ على الأصول ، بينما يتعدى عشرون بنكاً من أصــغر خمسيــن مصرفاً مســتوى الكفاءة السحرى هذا .

فى الخدمة الصحية أيضاً كان ينظر منذ بضع سنوات مضت الى المنشآت الضخمة مثل أميركان ميديكال انترناشيونال ، وأيضاً هوسبيتال كربوريشـان أوف أمريكا ، على أنها تمثل موجة المستقبل . وقد ذهبت هذه المنشآت تجوب الأرياف وتلتهم المستشفيات الصغيرة . وكان بعض الخبراء يتكهنون بأن معظم الخدمة الصحية فى الولايات المتحدة ستستأثر بها حفنة من المنشآت ، لا يزيد عددها عن نصف دستة وذلك بحلول منتصف التسعينيات ، ولكننا الآن نجد العمالقة يجاهدون من أجل البقاء . وعلى سبيل المثال، أعلنت « إتـش . سـى . إيـه HCA» فى ٣١ مايو ١٩٨٧ ، أنها فى سبيل بيع ١٠٤ مستشفيات بمبلغ ١,٨ بليون دولار ، وبذلك يتبقى لها ٧٥ مستشفى وحوالى ٥٠ مركزاً للعلاج النفسى وعدد من عقود الإدارة . ومن ناحية أخرى ، نجد مستشفيات الأقاليم المتخصصة قد حققت نجاحاً ملموساً . وكذلك فإن هناك من مراكز الإسعاف والاختصاصيون المتميزون مثل سيرفس ماستر Service Master وهى منشأة فى منطقة شيكاغو عملها الأساسى هو

التعاقد على تنظيف المستشفيات ، يزيد حجم قيمتها على مليار دولار ، مع عائد خمس سنوات ، وضعها على قمة قائمة « بيزنيس ويك ١٠٠٠ » لسنة ١٩٨٦ ( وبالمصادفة تمضي سيرفس ماستر بنجاح كبير في أعمال عادية ولكنها تقوم بخدمات متخصصة في اليابان أيضا ) .

وثمة مزيد من الدلائل على تقدم الخدمات المتخصصة ، يتمثل في بزوغ الحصول على حق الامتياز المؤقت للخدمات. فمنذ بضع سنوات فقط كانت كلمة « مؤقت » تحمل الى الأذهان كاتب الاختزال وموظفي الاستقبال. وقد نمت هذه الصناعة بمعدل سنوي مركب يصل الى ٢٠ ٪ فيما بين عامي ١٩٧٠ و ١٩٨٤ ، وهي تقدم الآن عمالة مؤقتة في مجال أشباه الموصِّلات ، ومحامين تحت التمرين بل ومنفذين : اطلب الآن كيلي لتحصل على سكرتيرة بديلة ، وسوف يسألونك عما إذا كنت تريدها لتعمل على برنامج « ورد ستار Wordstar» أو « ماكرايت MacWrite» .

وبين الأمثلة النمطية للشركات المتخصصة الرابحة في الحصول على الامتيازات هناك شركة « مينيت لوب Minit-Lube» أو « ماك أويل تشينج McOil Change» كما أسمت مجلة « فوربس » سلسلة هذه الوحدات التي تبلغ عدة مئات :

> خذ مكاناً لنفسك في الطريق النظيف والمؤدي الى شركة مينيت لوب ، إنها منشأة متميزة سريعة النمو حصلت على حق امتياز تشحيم السيارات ، أنظر الى السيارات وهي تنساب الى قنوات التشحيم ثلاث عربات في دفعة واحدة ، وتساءل لماذا تحقق هذه السلسلة كل هذا النجاح ؟ قد نترك التنظيم الذي يجعل السيارات تدخل خلال قنوات خاصة بها جانباً، ذلك لأن مينيت لوب لا يبدو عليها أنها مكان لأعمال الميكنة التي تمتلئ بالشحم والزيوت. إن المبنى نظيف أبيض اللون ومحاط بنباتات خضراء مشذبة بأناقة وأخرى مزدهرة ... كان يجب أن يسمى المكان «ماك أويل تشينج». فالعميل يدخل ليجد عاملاً يستقبله مبتسماً وهو مدرب على الوصول الى قلب العميل بمجرد النظر . يقدم العميل طلباً بما يريده عن طريق نموذج معد خصيصاً – فحص أو تعبئة الفرامل بالزيت أو عجلة القيادة ، أو زيت محرك ، أو ماء بطارية أو مرشحات للهواء أو الزيت . يلي ذلك مجئ فريق يرتدون زياً موحداً ويبدأون في العمل : أحدهم يرفع غطاء المحرك ليفحص السوائل ويضيف اليها ، والثاني ينظف داخل السيارة بالشفاط ويلمع الزجاج ، وثالث يتابع من حفرة أسفل السيارة محور التحريك وفي يده مسدس التشحيم ومفتاح الربط ليشحم المفصلات ويفرغ ويستبدل المرشح . في ظرف عشر دقائق ينطلق سائق السيارة في طريقه، والحساب (٢٠ دولار) . إن محلات «سيرز Sears» تتقاضى

هذا المبلغ نظير مجرد تغيير الزيت والتشحيم، وتستغرق العملية ما يقرب من ساعة.

## الرابع يبدو من مظهره

إن هذه الجولة لم تنته بعد ، ولكنها الطابع الذى يميز نوعية المنشآت التى يمكن أن تحقق النجاح . وحتى فى أغلب حالات الاندماج الأخيرة ، من أجل تعديل مسار التاريخ وانعكاس أثره ، أصبح واضحاً استحالة سد الطريق أمام التحرك نحو التخصص ونحو وحدات الأعمال ذات الأحجام المتوسطة. فشركة مثل ج . إ . تبتلع آر . سى . ايه ، ولكن أول ما يقدم عليه هو أن تستحوذ كل وحدة أعمال ، مثل إن . بى . سى ، على نظام غذائى صارم ، يشبه ما فرض على أطقم وحدات الأعمال فى ج . إ . إن الوحدات التى هى فعلاً قريبة من السوق داخل ج . إ ، وما حصلت عليه من وحدات ، داخل نطاق دى پون وآى . بى . إم ، وبى آند جى ، أصبح يعاد تشكيلها لكى تبدو أقرب إلى ليمتيد أو مينيت لوب أو ورذنجتون – إنستريز فى الشكل والمضمون .

ضع كل هذه الدلائل معاً ، وتظهر صورة واضحة لما ستكون عليه المنشأة الناجحة فى التسعينيات وما بعدها . إنها سوف تكون :

- أكثر تسطحاً ( أى إن بنيتها التنظيمية تحوى مستويات أقل ) .
- ملونة من عدد أكبر من الوحدات المستقلة ذاتياً ( لديها عدد أقل من الأطقم المركزية الثانوية ومزيد من السلطة المحلية يختص بطرح المنتجات وتسعيرها ) .
- موجهة نحو التفرقة، تنتج بضائع وخدمات ذات قيمة مضافة عالية ، مما يفضى إلى خلق أسواق الملائمة ( نيش ) .
- لديها وعى بالجودة .
- أكثر استجابة .
- متجهة بسرعة أكبر نحو الابتكار .
- تستخدم أفراداً على مستوى عالٍ من التدريب والمرونة ، وكوسيلة أساسية لتحقيق قيمة مضافة .

يلخص (شكل١) الحالة التى قدمتها حتى الآن . على الجانب الأيسر من الشكل توجد سلسلة من القوى التى تتفاعل مع بعضها البعض ، لتخلق بيئة جديدة تماماً لأداء الأعمال يطلق عليها « النتيجة » . وفيما أعتقد ، فإن الحصيلة يمكن التعامل معها فقط بواسطة منشآت ، تشترك فى عدد من الخصائص ، علامتها الدالة « شكل الرابح » .

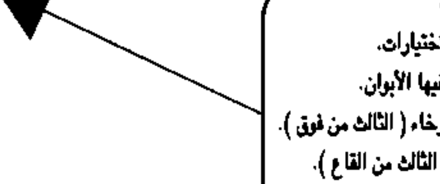
إن هذا الشكل ، وتحقيقه السريع ، هما الموضوع الذى يدور حوله هذا الكتاب .

**الغموض المتأصل في النوع**
- النفط بسعر ٥ دولارات أو ٣٥ دولاراً للبرميل .
- ترليون وحدة دولار أوربية .
- ٨٠ ترليون دولار بالعملة السنوية = مقايضة / معدلات استبدال دائمة التذبذب .
- جمعية لنوادي الميسر (سندات لا قيمة لها توفر رأس المال للاستثمار، سوق قوية للاكتتاب العمومي الأساسي، قدرة على شراء المؤسسة).
- ترليون دولار ديون على بلد نام .
- اندماجات ، تخلص بالبيع ، فك التكاملات ، مشروعات مشتركة .
- سقطات إعمالية ومصرفية لم يسبق لها مثيل ( وقيام شركات جديدة أيضاً ).

**ثورة تكنولوجية**
- تصميم (تجميع سريع لبيانات عن العملاء، إنقاص الزمن المنقضي بين التصميم والتصنيع).
- تصنيع ( مصانع أصغر وأكثر مرونة ).
- توزيع ( وصلات إلكترونية ، قوة لدى العملاء ) .

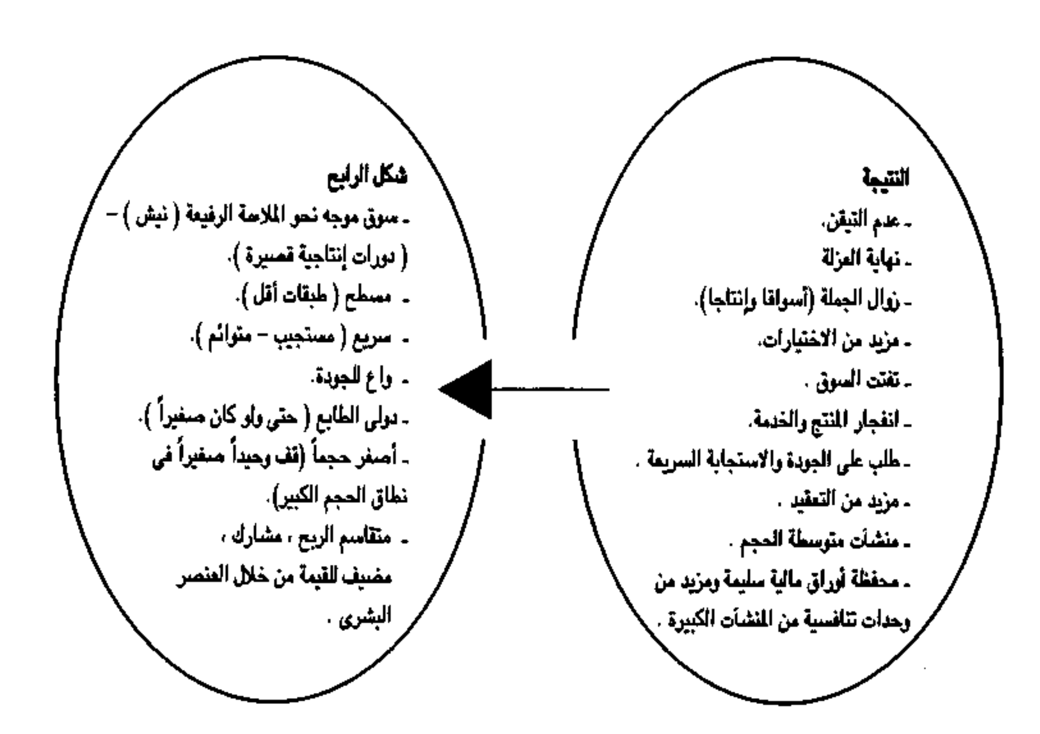
**منافسون جدد**
**( أجنبية )**
- دول صناعية ( اليابان - ألمانيا ... إلخ ).
- دول صناعية جديدة ( مثل كوريا ).
- دول تتحرك بسرعة نحو التصنيع ( مثل البرازيل ) .

**( محلية )**
- منشآت جديدة ناتجة عن انفجار شركات المقاولات .
- وحدات انكمشت أو تحررت من التكامل مع منشآت ضخمة ، عناصر انفكت من منشآت ضخمة .



**أسواق متغايرة**
- مزيد من الاختيارات.
- أسر يعمل فيها الأبوان.
- مزيد من الرخاء ( الثالث من فوق ).
- رخاء أقل ( الثالث من القاع ).
- ارتفاع سوقي من سلع الأمس .
- طلب على جودة عالية .

**( شكل ١ ) : القوى التى تعمل وقراراتها الواضحة**



## الأنباء السارة : هناك أنباء سارة

أتريد دليلاً على تحول لا تقوده الاندماجات الأساسية ؟ ما قولك في فورد بسعر ٦٠ مليار دولار ، وكرايسلر بسعر ٢٢ مليار دولار ، ودانا بسعر أربعة مليارات ، وبرنسويك بثلاثة مليارات ، وميليكين بمليارين ، وكامبل سوب بأربعة مليارات ، وماك كيسون بستة مليارات ؟ أتريد أمثلة لأولئك الذين يقفون في الوسط بالضبط ؟ جرب دى بون أو بروكتور وجامبل . ماذا عن الرابحين الذين أصابتهم الزغطة ، ولكنهم لم يتخذوا حتى الآن خطوة رئيسية ضالة في أسواق مضطربة ؟ خذ في الاعتبار كراى ، وآبل ، وديجيتال إكويمنت ، ونيكور ، وردنجتون ، وتشابارال ، وسرفيس ماستر ، وأميريكان إيرلاينز ، وبانك ون، وفيديرال إكسبريس، وذا ليمتيد ، ونوردستروم .

ولكن هل كان هناك أحد من أهل الضخامة يبدو أنه كان يعرف المعادلة طيلة الوقت ؟ لقد بدأت هذه المناقشة بأن أعلنت أنه لم تكن هناك شركات ممتازة ، ولو كان على أن اعترف بوجود استثناء واحد لكان شركة ثرى إم . ولو أنه كان هناك في أى وقت آلة أبدية الحركة ، فهي لا بد وأن تكون هذه المنشأة التي تساوى قيمتها ٩ مليارات دولار ، وكانت خطتها البارعة هي إدراك وجود القيمة المضافة المتفاوتة ، وخلق سوق ثابتة ودائمة قبل أن تصبح هذه التكتيكات ضرورية بوقت طويل . كل وحدة في الشركة سواء كانت تخدم أسواقاً « ناضجة » أو أخرى جديدة دخيلة ، تكلف بإعادة الابتداع بشكل دائم. وقد كان أدنى هامش للربح تقبله الشركة من كل وحدة رقماً فلكياً – لا يمكن التوصل اليه إلا بمنتجات وخدمات متفوقة فعلاً .

وهكذا ، فإن في كل صناعة أماكن تزار وأفراداً يمكن التعلم منهم . لقد أقامت شركة جونسونفيل سوسيج Johnsonville Sausage، في شيبويجان فولز Sheboygan Falls بولاية ويسكونسن ، هيكلاً تنظيمياً رائعاً بقدر ضئيل من التدرج الوظيفي ، وقدر هائل من التزام العمالة ، ومشاركة في الأرباح بقدر محسوس . وقد صعد نصيبها السوقي في منطقة ميلووكي كالصاروخ ، من ٧ ٪ الى ٥٠ ٪ في عشر سنوات . وقد كتبت عن هذه الشركة في مجلة « يو. إس نيوز آند وورلد ريبورت » وأسعدني أن أعرف أن مقالتي أدت إلى زيارات للشركة من جانب مديرى المصانع في ثرى إم.3M وجنرال ميلز

General Mills. كما أفضت مقالة أخرى عن خدمة العميل الممتاز ، والأداء الاقتصادى في سيويل فيليج كاديلاك Sewell Village Cadillac بمدينة دالاس ، إلى زيارة من جانب فريق من مصنع بروكتور وجامبل .

وهكذا، فإن نماذج الأداء موجودة في صناعات الصلب والنسيج والسيارات ، وفي الحاسبات ، والتجزئة ، وفي الرعاية الصحية، وأعمال البنوك .

## الأنباء غير السارة : معدل التقدم

كانت جنرال موتورز ولا تزال في الطليعة في مجال تجارب أماكن العمل . كان هناك كثير مما يجرى فيها ، من مشروعها المشترك مع تويوتا ، المسمى نيويونايتد موتور مانيفاكتشرنج New United Motor Manufacturing إلى خط التجميع في ليكوود بولاية جورجيا .

ولكن هذا لا يكفي . لقد تدهور مركز الشركة من حيث مركز التكلفة النسبي . وهي لا تزال تعاني الضخامة بشكل ميئوس منه برغم الجراحة الجذرية التي أجريت لها ( وكان ذلك مقيساً بمعايير الماضي ) . وما زالت تصميماتها المنبثقة من عمل لجان تتسم بالتخلف، وتستغرق دورات تطوير المنتوجات ضعف أو ثلاثة أضعاف الوقت الذي تستغرقه عند منافسيها ، وما زالت غير قادرة على أن تتوصل إلى أن تستحوذ على الأسواق الصغيرة . ضع على قمة هذه كلمة واحدة من أسوأ حالات عسر الهضم الناتج عن الاندماج مع هيوز Hughes ثم مع إي. دي. إس EDS على حد سواء . ويضاف لذلك أن موضوعها الأساسي لا يزال هو التكنولوجيا وليس البشر. ( من المؤكد أن كل هذا كان السبب الذي أدى بشركة جي. إم إلى السقوط السريع وفقدان ٢٠ ٪ من السوق في سنة واحدة فقط ، في مايو ١٩٨٧) . لايهم ما إذا كانت جي. إم سوف تستعيد مكانتها أم لا ، وهو أمر غير مستبعد - إلا أن الحقيقة المجردة هي أن أضخم بيت صناعي في العالم يمكن أن يتهاوى بهذه السرعة ، برغم الحوافز غير العادية التي قدمت لمشتري السيارات بقصد إيقاف هذا التيار ، وهذه الحقيقة هي الدليل القاطع على أن العصر آخذ في التغيير .

الكل غير راضٍ عن أحواله. فورد ، برغم أنها فاقت جي. إم فى أرباحها عن سنة ١٩٨٦ لأول مرة ، منذ اثنتين وستين سنة ، تعرف أنها لم تحقق شيئاً مذكوراً فى محاولتها لأن تتوصل إلى جودة فائقة وبدورات أقصر لتطوير المنتج. وهى تنظر إلى تويوتا على أنها المنشأة ذات المكانة الأولى في هذه الصناعة . آى. بى . إم فى أيضاً تنطلق؛ ويقدر واحد ممن دأبوا على ملاحظتها لزمن طويل أن كشف رواتب هذه الشركة يحوى خمسين ألف فرد ، زائدين عن القوة التى تحتاجها الشركة لتحقق رسالتها الحالية .

ولكن هل تتحرك حتى فورد بسرعة كافية ؟ ليس هذا واضحاً على الإطلاق . هناك حاجة إلى تغييرات جذرية فى الهيكل التنظيمى والإجراءات . وطبقات الإدارة لابد من إنقاصه بنسبة ٧٥ ٪ فى أغلب الشركات الكبرى ، كما أن وقت تطوير المنتجات والوقت اللازم للتنفيذ يحتاجان إلى الخفض بنسبة ٩٠ ٪ . وهناك حاجة إلى الإسراع الكبير فى تحقيق التواصل الإلكترونى ووسائل الاتصال عن بعد مع العملاء والموردين ، ولا بد أن يصبح الإنصات إلى العملاء والموزعين هو النظام المتبع ـ وإن لم يتحقق حتى الآن .

كل هذا يؤدى إلى وجود حاجة ماسة، لا إلى الإصلاح التنظيمى أو الإجرائى ، ولكن إلى ثورة فى التنظيم : مثل المزيد من الوحدات المستقلة ذاتيًا ـ ترشدها البصيرة الثاقبة المتماسكة ، وليس التعليمات المكتوبة أو المديرون الذين يعملون كرجال شرطة ، وتضم هذه الوحدات قوة عاملة ، تختص بشؤون الشركة وتكرس كل جهودها من أجل إحداث تحسن ثابت مستمر . وهذا بدوره يعنى أن سلوكيات جديدة مطلوبة أيضاً ـ خاصة التزام المديرين بفكرة أن الموردين والعمال والنقابات والموزعين والعملاء شركاء فى الجهد المشترك المبذول .

إلا أن التغيرات الكلية فى السلوك لم تقع بعد ، وبغيرها فإننا نرتكب أموراً فى منتهى الغباء. فنحن مثلاً نترك العمل يؤدى داخل المدن بحثاً عن إنتاج بأدنى تكلفة. وكما سأبين فيما بعد فإن فقدان السيطرة على المصنع هو فقدان السيطرة على المستقبل ـ وعلى الجودة، والنزعة إلى الاستجابة، وعلى المصدر الذى تأتى منه غالبية الابتكارات ، والتى تحدث فى الصناعات التحويلية أثناء التفاعل الملموس المادى بين أفراد فريق المصنع والمصمم، والسوقى ، والعملاء ، وهذا يكون دائما داخل موقع العمل .

نحن نسئ استخدام الأتومية . وما زال الأمريكيون يرون فيها أداة لخفض الحاجة إلى العمالة ، وليست كأداة لمعاونة القوة العاملة على أن تقدم قيمة مضافة إلى المنتج . ونتيجة لذلك ، فإن الجهود المبذولة فى مصانعنا لإحلال الروبوت ( الإنسان الآلى ) محل العاملين الآدميين لا تؤدى دورها .

ونحن لا نزال ندفع بشدة قطاع مؤسسات الأعمال ، عن طريق الاندماج والتجرد، أملاً فى التوصل إلى وضع مثالى بمحفظة أوراق مالية تتواكب مع المستقبل. ولكن ليس هناك شئ كهذا ، ولا توجد صناعة آمنة ، كما لا يوجد هناك شئ يعد ملاذاً آمناً سريع النمو . وفى مجال السلوكيات الجديدة نحو البشر ، وإضافة القيمة المطلوبة بنفس القدر فى الخدمات التمويلية والترفيهية ، بقدر ما هى مطلوبة فى صناعة السيارات والصلب . تأمل الثورة التى أقامت عليها « ذا ليمتيد » أو « فيديرال إكسبريس » ربط القوة البشرية بقوة شبكة الحاسبات ، ولكن أغلب منشآت الخدمات متخلفة بسنوات ضوئية عن ركب التقدم .

وهذا الكتاب مهدى إلى روجر ميليكين Roger Milliken ( بشركة ميليكين وشركاه). لقد دلته عبقريته سنة ١٩٨٠ إلى أن حل مشكلة المنافسة فى سوق « ناضجة » للمنسوجات يكمن فى جودة لا مثيل لها ، تتأتى من خلال البشر . وعندئذ عمد إلى إحداث ثورة فى الشركة. ولكن ما يجعله منفرداً تقريباً هو أنه رأى فى سنة ١٩٨٤ أن الثورة الأولى فى مجملها غير كافية لمواجهة التحدى التنافسى على مستوى العالم . وهكذا صنع ثورة أخرى لإعادة تشكيل كل علاقة تنظيمية فى المؤسسة سعياً إلى استجابة للعملاء لا يدانيها مثيل. أى إنه حقق ثورتين فى ست سنوات .

إن هذا النمط من الإلحاح والعمل العاجل الذى تميز به روجر ميليكين - بجانب حاسة الذوق فى الإصلاح الجذرى - هو القاعدة التى يجب أن تتبع. والواقع أن ثورتى ميليكين ( وقد كانت المؤسسة نجماً لامعاً عند بدايتهما ) لا تزالان مجرد شئ يكفى للبدء فى مواجهة تحدى المنافسة .

## ماذا يعنيه ذلك بالنسبة للسياسة العامة

المقصود بهذا الكتاب هو أن يستخدم كدليل مرشد للإدارة . وفيما أعتقد، فإن الإدارة هي التي بيدها مفتاح الطريق إلى استعادة القدرة على المنافسة في الولايات المتحدة . إلا أنه لا تزال هناك أمور تتعلق بالسياسة يمكن أن تكون عوناً أكبر من أن يقاس على الإسراع في إحداث التحول المطلوب .

وكخلاصة لهذه المقدمة التحليلية، سوف أقدم فقط الخطوط العريضة في أبسط صورها - وهي مجرد اقتراحات يمكن لواضعي السياسات اتباعها :

١ – **شجِّع على المزيد من المنافسة ، لا على إنقاصها** : أي : أشعل النار . وفي *المحل الأول ، لا تسمح بإصدار تشريعات للحماية الجمركية* . جرب أن تحمي صناعة ما ، وستجد أن التاريخ القديم والتاريخ الحديث كليهما يدلان على أنها سوف تأخذ في الانحدار، أو على الأقل تعجز عن التحسن بمعدل مقبول ، ولكن أرض اللعب ليس مستوية ، ولم تكن كذلك في أي وقت. وعلينا أن نستغل ما هو قائم من تشريعات في تنظيم التجارة وهي كافية جداً ولا تحتاج الى إضافة المزيد . الهدف هو أن نصبح أفضل ، وأن نصبح مختلفين وليس أن نحاول أن نختبئ من اقتصاد عالمي ، دبت فيه الروح حديثاً . ( وفي هذا الشأن، فإن قانون التجارة الذي يحتمل إقراره سنة ١٩٨٧ - ، وهو أكثرها تقييدا منذ سموت هولي سنة ١٩٣٠- سيكون خطوة هائلة الى الوراء ) .

*ثانيا – لا توثق أيدي المغيرين على الشركات* . فهولاء المغيرون ليسوا من أصحاب فكرة التفاني من أجل المجموع ، وأفعالهم تسبب كثيراً من آلام لا حاجة اليها . وبالتأكيد، فإن بعض الإجراءات التي تتخذها الشركات بقصد إعاقة المغيرين لا تأتي بنتيجة - مثل الدخول في اندماجات غير مناسبة بقصد خلق ميزانية تخيفهم وتبعدهم ، أو تحريك العمليات كالملكوك خارج نطاق القانون في محاولة لأن تنهار، ولكنها بالتأكيد مجهود موجه بطريقة خاصة للحد من التكلفة . على وجه العموم، فإن المغيرين ، ومعهم اليابانيون ، هم الآن أكثر القوى فاعلية في الوقت الحاضر في إثارة الإرهاب في قلوب الإدارات الخاملة

للشركات ودفعها الى أن تقدم على الأقل على اتخاذ إجراء من نوع إنقاص الحجم ، كان يجب اتخاذه منذ سنوات .

*ثالثا : التخلص من ضريبة الأرباح الرأسمالية بأكملها بعد انقضاء فترة معينة من التطبـيق* . إن الشركات المؤسسة حديثاً هي نسمة الهواء النقي في الاقتصاد ـ وقد شجعناها بإيقاف ضريبة الرأسمالية سنة ١٩٨١ ، ونحن الآن نعوقها من خلال قانون الضرائب الشامل الصادر سنة ١٩٨٦ . وبصفة عامة ، شجعوا الحوافز المالية التي تعطي للشركات الناشئة ، ومن خلال التجريد عن طريق شراء كامل الحصة في الشركة الناشئة .

**٢ – أعد تجهيز القوة العاملة وأشركها في العمل :** لا بد من أن تصبح القوة العاملة المصدر الرئيسي للقيمة المضافة .. نحن في حاجة إلى أن نعطي أصحاب الأعمال حافزاً لاستئجار البشر والاستمرار في رفع المهارات . *أولاً ، أوجد حافزاً ضريبياً خاصاً لجميع رؤوس الأموال ، بما في ذلك تكلفة أجور العاملين التي تنفق على التدريب وبرامج المعرفة المشتراة ، ثم قدم حافزاً ضريبيًا إضافيًا لزيادة الأجور التي تنشأ رأساً عن رفع المهارة . قدم إعفاء ضريبيًا عامًا لنفقات تحسين مهارة العاملين الذي يتم خارج الوظيفة ، سواء كان ذلك متعلقاً بالوظيفة الحالية أم لا . كما أنني أؤيد نوعاً من « حساب التدريب » الشخصي ، وذلك لمعاونة المفصولين من وظائفهم* ، وهو الاسم الذي أطلقه عليه أصحاب الفكرة . كما يجب أن تقدم للعاملين إعفاءات ضريبية كبيرة ، ولمدة طويلة مثل التي تعطي لأقساط التأمينات الاجتماعية، على أن ترد الأموال للموظف عند التقاعد أو في وقت كهذا، ولكنها تدفع له على هيئـة أذون ماليـة عندما يتـرك العمل ليستخدمها في حضور برامج تدريب معتمدة .

وثمة بند ثاني يستهدف إعطاء أصحاب الأعمال دافعاً أقوى لاستئجار العاملين وتوريطهم . وفيما يتعلق بأصحاب الأعمال، فإنني متأثر ، بصفة خاصة ، بالآراء التي استعرضها مارتين فايتزمان في كتاب « اقتصاد المشاركة »* ، *وأقترح على أصحاب*

* "The Share Economy", by Martin Weitzman

*الأعمال وضع خطة لاعتماد ضريبة استثمار « قديمة » على الأجور المدفوعة ، التى توزع بصفة علاوات ، عن طريق خطط توزيع فوائد الأرباح وتحسين الجودة والإنتاجية القائمة على أسس خطط المشاركة فى الربح . وبالنسبة للعاملين ، اقترح إعفاءً كبيراً من الضرائب قد تكون له حدود على جميع الدخول الناتجة عن توزيع الأرباح وعن خطط المشاركة المبنية على الانتاجية.* ( مثل هذا الحافز الجرئ قد يكون لازماً للتعويض عن تزايد عدم التيقن - وهو الاحتمال الحقيقى لانخفاض الأجور فى أزمنة الكساد ) .

ثالثاً، يلزم طمأنة العاملين لأقصى درجة فى مواجهة تزايد شدة المنافسة الأجنبية ، حتى ولو كانت أكثر مما هى عليه الآن ، وتزايد سيطرة الشركات الأصغر حجماً. قد يكون *من الضرورى أن تكون هناك معونة مميزة ومتزايدة ، كأداة لتعديل التبادل التجارى،* ومجابهة أول البندين السابقين ( وأن يكون مرتبطاً بالضرورة بدرجة عالية بالحاجة إلى الدفع نحو الالتحاق السريع ببرامج إعادة تدريب العاملين مثلاً ). وسوف تكون مطلوبة أيضاً برامج للمعاشات المتنقلة، وتحسين الإسكان للنازحين، والعناية الصحية.

**٣ - أوقف الاندفاع غير الذكى نحو السماح بخلق وظائف بموجب امتياز قانونى .**

إن فقدان الوظائف فى حد ذاته قد يكون أخف وطأة من أن نفقد السيطرة على أقدارنا ، وهو ما يحدث عندما تعطى بعض الأنشطة الصناعية امتيازات بعيدة عن القانون العادى ، *وأنا أقترح نوعا من التشريع له مضمون محلى* . وهذا الاصطلاح يستخدم عادة للتعبير عما تحتويه المستوردات من المكون المحلى. والبديل الذى أقترحه هو ايجاد نوع من الامتياز الضريبى للمنتجات المحلية يقوم على النسبة المئوية للمكون المحلى، ولنفترض أن يصل الى ٥٠ ٪ . ومن العيوب التى تنشأ عن هذه القضية - وهى مقلقة بصفة خاصة - قضية الأعمال التى تحتاج لمن تعهد بها ، مثل : منشآت التكنولوجيا العالية ، والتى لايحدث أبداً أن تقيم لنفسها عمليات التصنيع التحويلى . ويمكن أن يكون النظام الضريبى المتعلق بالأرباح الرأسمالية للأعمال الناشئة تصاعدياً ومتوقفاً على النسبة المئوية للقيمة المضافة التى تتحقق عن طريق التصنيع فى ظل قوانين الدولة .

**٤ - شجع النزعة الدولية :** نحن فى حاجة إلى أن نتخلص من الانعزالية ، التى لاتزال تجوس فينا ، وتتضمن المفاهيم التى أدعو إليها :

*(أ) الضريبة على القيمة المضافة لدعم البرامج التى اقترحتها - فيما سبق - باستثناء السلع المبيعة بقصد التصدير .*

*(ب) إعفاءات ضريبية يستفيد منها الأمريكيون الذين يعملون فى الخارج .*

*(جـ) توفير مصادر التمويل للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التى تبحث وراء أسواق التصدير.*

*(د) حوافز تعليمية تحقق المزيد من تعلم اللغات الأجنبية .*

**٥ - دعِّم جهود البحوث والتطوير المنتشرة :** سوف تلغى الإعفاءات الضريبية عن تكاليف البحوث والتطوير وعن تكاليف البحوث الأساسية أيضاً ، والتى تدعم صلات روابط دوائر الأعمال بالجامعات ، بحلول ١٩٨٨ بفضل قانون الضرائب الصادر سنة ١٩٨٦. ويجب - على الأقل - أن يعاد إصداره . والواقع أن دعم البحوث الأساسية عالية المستوى، خصوصا فى المجالات غير الحربية ، أمر بالغ الضرورة . وبالإضافة لذلك، قد تلجأ إلى منح إعفاءات للمنشآت ، التى تضم إلى مجالس إدارتها باحثين من الجامعات أو تلك التى تقدم دعماً لبرامج التعليم التعاونية، خاصة فى مجالات الهندسة والعلوم .

ليس مقصوداً من هذا التلخيص أن يكون جامعاً أو شاملاً ، فهذا لا يأتى من خلال ذكر خطوط رئيسية يمكنها أن تؤثر فى الجو العام لدوائر الأعمال ( وهى حلبات فيها من هم أكثر خبرة مما لدى ) ، كما أنه يتضمن فقط بعض أنماط السياسات التى يمكنها أن تعجِّل بإحداث التحول فى منشآتنا* .

إننى أجد نفسى وقد تحولت نحو اعتبارات السياسة العامة أكثر فأكثر ، وذلك بسبب ما أحس به من إحباط متزايد . إن التحولات تحدث بواسطة الإدارة ، كما أن التغيرات يمكن إحداثها بواسطة الإدارة ، ولكنها لا تحدث بسرعة كافية عن طريق الإدارة.

---

* كما أنه يتحدى القصد الأساسى من الإصلاح الضريبى - درجة أقل من استخدام القانون الضريبى فى التأثير فى دخول المنشأة . إننى بقدر ما اعترف بالعواقب غير المرغوبة للآلاف من الثغرات التى تنفذ منها جماعات ذات اهتمامات خاصة ، فإننى ما زلت أعتقد أن هذا وقت غير مناسب تماماً لأن ندير ظهورنا لأكثر الأسلحة فاعلية فى معاونة التحول الصناعى السريع - السياسة الضريبية .

كما أن القضية ليست النقابات ، أو الممارسات « غير العادلة » من جانب اليابانيين ، اللهم إلا إذا كان تعلم لغتنا أو الالتفات إلى التفصيلات التي تهم المستهلكين ، والتجاريين والفرديين ، ليس عدلاً .

علينا أن نلتفت إلى ما هو مؤثر ( وإلى ما هو ناجح ) ، وأن نتحرك بسرعة نحو اتباع منافسة ما هو أفضل . إن سرعة التحول هي أكثر القضايا إلحاحاً .

(٣)

# استخدام الوصفات : أساسيات الإدارة السباقة

## « ما تؤديه من عمل لطيف يصبح فيما بعد ما يجب أن تؤديه »

إن تاريخ الوصفات الخمس والأربعين التي هي جوهـر هذا الكتاب هو تاريخ كتاب « البحث عن الامتياز » وباختصار، فإن ما كان « لطيفاً عمله سنة ١٩٧٩ » ( بداية بحث الامتياز ) قد أصبح « لا بد من عمله » في أواخر الثمانينيات .

ما لبث أن أصبح واضحاً أن « ظاهرة الامتياز » ، وما صاحبها من تفجر المخاوف بشأن أداء الإدارة ، لم يكن مؤدياً إلى تحول سريع بما فيه الكفاية من جانب معظم المنشآت . وقد كان الجهد المتواضع الذي بذلته متعاوناً مع زملاء لي ، من أجل التركيز على مبادئ النجاح التي سبق أن وصفناها ، كان محور حلقة نقاش للمديرين استمرت خمسة أيام ، وقد كان عنوانها الرسمي « تنفيذ البحث عن الامتياز » .

إن الروح التواقة إلى تنفيذ ما هو جديد خاصة في المنظمات الكبيرة ، تتجسد أفضل ما يمكن في العمل الأصلي الذي أداه كيلي جونسون في « ورشة الظربان »* في لوكهيد Lockheed ( والذي يورد كتاب « الشوق إلى الامتياز » مناقشة مستفيضة له ) . إنها فرقة متواضعة الحجم ، جاهدت بإرشاد جونسون لأربعة وأربعين سنة ، وفي أثناء هذه العملية أنتجت الفرقة أنماطاً طليعية ، وفي عديد من الأحيان أنتجت نماذج لحوالي

* Skunk Works - Kelly Johnson

واحد وأربعين منظومة للطائرات ، وغير ذلك من التراكيب المعقدة . من ذلك « ف ١٠٤ ستار فايتار F-104 Starfighter» ، وسـى - ١٣٠ C-130» المعمرة ، ثم الـ « يو - ٢ U-2» الشـهيرة وطائرات التجسس «إس - آر - ٧١ SR-71» المعروفة باسم « بلاك بيرد Blackbird » .

ومرة بعد مرة ، يسلم جونســون السلع فى عشر الزمن المتوقع ، وبعشـر التكلفة المتوقعة ، ويأتى المنتج متقدماً ويعول عليه . كان هذا النـوع من التغلـيب على سـطوة الشركات ( الكوربوقراطية Corpocracy) الرمز الذى كنا نبحث عنه . وهكذا تحولـت الحلقة النقاشية إلى « معسكر الظربان » ، وبالطبع تحول المشتركون فيها إلى « ظربان ». وبرغم ما تتصف به هذه الكلمات من مرح ، فإن الهدف ، كما كان فى فرقة جونسون الأصلية ، كان فى منتهى الجدية .

وقد ذهلنا للقوم الذين حضروا ، بعد جلســة أولى ، كان أغلب حاضريها من أبطالنا (مثل مربى الدجاج الهائل فرانك بيردو Frank Perdue، ورئيس دانا Dana رين ماكفيرسون Ren McPherson، وغيرهما)، وكان الذين سيطروا على الاجتماعات العادية:

١ - أناس يرأسون شركات متوسطة الحجم .

٢ - منفذو العمليات فى شركات كبرى، ومديرو المصانع ورؤساء القطاعات .

كما حضر مديرو مصانع فورد وكراون زيلرباخ Crown Zellerbach، وكــذلك المديرون العامون لقطاعات من ثرى إم ، ولكن الذى كان نمطيًا بصفة خاصة هو استجابة باكمان لابز Buckman Labs، وهى مؤسسة مملوكة للقطاع الخاص ، برأس مال قدره ١١٠ ملايين دولار ، وتقوم بإنتاج كيمائيات متخصصة ، مقرها ميمفيس بولاية تنيسى ، تدار جيداً من قبل ذلك ، أوفدت ٢٤ مديراً إلى حلقات المناقشة ، بعضـهم من داخل الولايات المتحدة والبقية من عملياتها الأجنبية .

كانت الجلسات إذن حافلة بأصحاب مذهب الفعالية وليس بالمنظرين ، وكانوا قد آمنوا برسالة كتابى « البحث والعاطفة » وتكونت لديهم نزعة قوية وعزيمة لأن ينطلقوا من هنا. وهكذا وجدنا أنفسنا وقد دفعنا زبائننا بصورة متزايدة إلى أن نمضى إلى ما وراء حالات الدراسة ، والأمثلة الواردة فى هذين الكتابين ، ونتوصل إلى إجابات لأسئلة حادة الجوانب مثل : « ما المفروض علينا أن نعمله بالله عليكم ؟ » وهكذا تولدت «الوعود»

وصيغت ذات صباح باكر ، وكان عددها سبعة ، وقد تطورت إلى هذه الوصفات، وسوف أتناول تكوينها بعد قليل .

وثمة نوع آخر من التطور أكثر أهمية . كانت اللجنة الأساسية للتقدم هي : « هذه أيها الأخوة بعض الأمور الطيبة التي يحسن بكم اتباعها أولا ، خذوها أو اتركوها . » إلا أن الدلائل أخذت تتدفق ، ولم ترفضها أمريكا في أية صناعة تحويلية أو خدمية. ولم تتقبل هذه الدلائل البنوك والمستشفيات ، وشركات أشباه الموصلات ، شأنها في ذلك شأن بعضها البعض. أما جي. إم ، وآي. بي. إم، ودي يون، فكانت كلها تهتز أمام هذه الدلائل .

وهكذا .. فإن عبارة « أنقصوا مدة دورة تطوير الإنتاج » أصبحت « أنقصوا دورة الإنتاج بنسبة ٧٥ ٪ » ثم أصبحت « أنقصوا دورة تطوير الإنتاج بنسبة ٧٥ ٪ في السنتين أو الثلاث سنوات القادمة » . وكذلك ، فإن القول المتسم بالطيبة « أنقصوا الطبقات التنظيمية » أصبح قولاً قاطعاً « لا أكثر من خمس طبقات في أية منظمة مهما كان حجمها » و « تخلصوا من جميع مشرفي الخط الأول » كما أن عبارة « اجعلوا الناس يهتمون بالأمور » أصبحت « اجعلوا كل فرد يهتم بكل شئ تقريبا ، مارسوا التدريب كالشياطين ، وأدخلوا أنظمة رئيسية للدفع مقابل الحصول على المعرفة والمشاركة في الربح – الآن » .

وهكذا تحولت عبارة « ما تؤديه من عمل لطيف » التي رسمت خطوطها بتسرع، إلى ميثاق للإصلاح الجذري المنظمي ، كتيب أو مرشد لثورة إدارية . والهدف ليس هو أن نكون ممتازين، لأن عبارة « أن نكون » تنطوي على توقف التدفق ، ولم يعد هناك مكان للوقوف فيه ، والمنشآت الوحيدة الممتازة هي تلك التي تتطور على نحو سريع .

## وصفات لعالم انقلب رأسا علي عقب

هناك خمسة ميادين يتكون فيها جوهر الأداء الآخذ في التقدم في عالمنا الذي تسوده الفوضى :

١ – تسلط فكرة الاستجابة لرغبات العملاء .

٢ – الابتكار المستمر في كل مجالات عمل المنشأة .

٣ – المشاركة – المشاركة الكلية مع البشر ذوي الصلة بالمنظمة واقتسام المكاسب معهم.

٤ – قيادة تدفع إلى التغيير ( بدلاً من محاربته ) ، وتغرس فى النفوس رؤية مستقبلية موحية وتشترك فيها .

٥ – التحكم من خلال نظم بسيطة للدعم تستهدف قياس الأمور الصحيحة ، التى تناسب بيئة اليوم .

سوف أقدم عشر وصفات لكل من هذه الميادين عدا الأخير منها ، والواقع أن كلاً من الوصفات الخمس والأربعين – دون استثناء – هى دعوة ملحة للإصلاح الجذرى . وعلى سبيل المثال ، فإننا باتباع المنطق الذى أوردناه فى الفصل السابق ، سنجد أن أول وصفة ألا وهى « الزبون » ، تتطلب تحولاً جذرياً لمجموعة مبيعات المنشأة نحو منتجات عالية التنوع ، ناشئة عن استراتيجية تستهدف إنشاء الأسواق الملائمة . وهذه هى نصيحتى للمصرفيين وتجار التجزئة ، ومديرى المستشفيات ، وصناع الحاسبات، ورؤساء المدن على حد سواء .

الوصفة التالية تستخدم كلمة « ساخنة » أخرى ، إنها تدعو بشدة إلى ثورة الجودة، لماذا ثورة ؟ الإجابة بسيطة ، لقد تأملت عن قرب عشرات من برامج الجودة ، وألقيت نظرة عابرة على مئات منها ، وقرأت عن الدعاة وتحدثت معهم . كل واحد لديه برنامج للجودة ، ولكن حفنة ضئيلة فقط ( مثل فورد وميليكين وشركة بول ريفير للتأمين على الحياة Paul Revere Life Insurance Company) تختلف اختلافاً حقيقياً ، وهكذا فإننى أنص على اثنتى عشرة خطوة ، كل منها جريئة ، وتمثل أدنى قدر من الأساس الذى يمكن أن تقوم عليه ثورة الجودة .

وهكذا تمضى التحديات على طول الطريق حتى نهاية القائمة المكونة من الخمس والأربعين ، التى تؤكد فى النهاية على النزاهة . ولقد كانت النزاهة مهمة دائماً بطبيعة الحال – ولكن حتى معناها قد تغير ، فإذا كان لنا أن نعتمد بشكل متزايد على الاهتمام الشامل للبشر ، فإن النزاهة تصبح أهم مما كانت عليه فى أى وقت . فالنزاهة ، كما أصبحت أراها ، تعنى أنه إن لم تكن هناك مكافآت للعاملين ، فإنه لا تكون هناك مكافآت للمديرين . وهذا يعنى وضع الثقة فى موظفى الخط الأول ليقوموا بكل أعمال مراقبة الجودة، بعد تزويدهم بجميع الأدوات والتدريب اللازم للتنفيذ .

وتسجل الصفحات الأخيرة من هذا الكتاب قائمة بالوصفات الخمس والأربعين على هيئة اختصارات . هناك سؤالان من الطبيعي أن يظهرا الى السطح في الحال : ما الذي تعمله أولا ؟ كيف تقيس مدى تقديم الآراء ؟

هناك إجابة سارة وأخرى غير سارة : الإجابة السارة هي أن عديداً من الوصفات يؤيد بعضه البعض . إن تعاطي واحدة منها يساعد على تطبيق الأخرى ، فمثلا وصفات الخمسة والعشرين شخصا والقيادة والنظم ، إنما تكون كلها لمجرد تعجيل أهداف العملاء، وأهداف الابتكار الموجودة في قطاعاتهم .

أما الأنباء غير السارة فهي : لا يمكنك أن تعملها جميعها في وقت واحد ، ولكن يجب عليك أن تفعل ذلك ، وإذا فشلت في أن تتحرك في جميع اتجاهات جدول الأعمال تقريباً بخطى ثابتة، فأنت في وضع سيئ . والسبب ، في جزء منه ، يتمثل في انفجار المنافسة المحلية والأجنبية : وهناك الآن منافس أخذ في توجيه الضربات اليك ، في جميع قطاعات السوق وفي غالبية هذه الأفكار ، ولكنك لا تستطيع أن تعمل كل شئ في آن واحد، وأنا فعلاً أقدم بعض الإرشادات بشأن البدء ، إلا أن حسك أنت هو الذي يجب أن يدلك على البدء ، إدراكك لموقفك التنافسي ، وبالطبع، فإن مختلف أجزاء المنظمة يمكنها أن تعمل بدرجات متفاوتة من الشدة في مختلف الأفكار .

## الأدلة الدامغة تشجع كل هدف جرئ

من الضروري أن نلاحظ أن هذه الوصفات لا تنطوي على أي تخيلات أو ابتداعات فكرية. فهي أولا وليدة بيئة الأعمال التي تغيرت جذرياً ، والتي نجد أنفسنا فيها . إنها بكل بساطة ووضوح مدفوعة بالحاجة.

ثانياً، أن كل فكرة سبق أن خطرت لعدد من القادة في أي صناعة ، هي دائما شئ من نوع « لابد وأن يكون شيئاً لطيفاً أن نوجد صلة بيننا وبين الزبائن.» لقد فعلت ذلك بي. بي. جي .( كانت قبل ذلك بتسبرج بليت جلاس Pittsburgh Plate Glass) ، وميليكين ، وفيديرال إكسبريس ، وماك كيسون ، وهناك المزيد ممن يفعلون ذلك كل يوم .

## الوصفات والقطاع العام

أثناء فترة عمله كعمدة لمدينة بالتيمور بولاية ميريلاند ، والتى استمرت خمسة عشر عاماً ، قاد وليم دونالد شيفار William Donald Schaefer – الذى أصبح بعد ذلك حاكماً للولاية – الحركة التى أدت إلى تغيير شامل لهذه المدينة . وقد كانت فترة عملة كعمدة للمدينة متميزة بدافع قوى نحو العمل الفعلى ، كما كانت هناك طاقة لا تعادلها طاقة، وقدرة مذهلة على المواظبة على الاتصال بأهل المدينة ، وهذا هو السبب فى أننى أهديت هذا الكتاب له ولميليكين .

وفى خطاب أرسله إلىّ فى أواخر ١٩٨٦ ، ذكر شيفار أن « نفس مبادئ النجاح هى التى تسود » على حد سواء فى القطاعين العام والخاص . قد يكون هناك كثيرون يعارضون شيفار فى هذا الرأى ، ولكننى لست واحداً منهم . إن مسار حياتى العملية يتضمن ما يربو على أربع سنوات قضيتها فى الاشتغال بوظيفتين فى العاصمة واشنطون، إحداهما كملازم بحرى شاب ، فى مقر وزارة الدفاع « البنتاجون » ، والأخرى كمنسق البيت الأبيض فى برامج مكافحة المخدرات وتطبيق القوانين فى هذا المجال . وكانت كلتاهما وظيفتين متواضعتين خاصة أولاهما . وهكذا أتيح لى أن أرقب النجاح والفشل من الداخل ، وأن أرقب أمثال شافر والجنرال بيل كريتش Bill Creech، القائد السابق للقوة الجوية التكتيكية ، والذى عرضت فى كتاب « الشوق إلى الامتياز » عمله الرائع فى تعديل تنظيم هذه القوة الهائلة .

نعم ، إنها نفس المبادئ ، بل إن اللغة التى يتحدثها الممتازون فى القطاع العام هى نفس اللغة . بمعنى أن الزبون يتحدد ويتخذ مركزاً تدور حوله جميع الشؤون ، سواء كان ذلك فى خيرة المدارس أو كان فى المدن أو فى الهيئات الحكومية . هذا هو ما يدور حوله الحديث حتى فى مأمورية ضرائب حديثة الإنشاء. وقد جرى تبسيط جذرى للإجراءات ، اضطلع به أفضل قادة القطاع العام ، كما أن الاهتمامات الأساسية لكبار الرؤساء فى القطاع العام تنصب على توريط موظفى الخط الأول ، وعلى برامج التحسين الهادفة إلى تحقيق تلبية للخدمات .

من أجل تناول أوجه الشبه ، مع المضى فى ذات الوقت فى محاولة التعامل مع الفروق اللغوية، فقد أوردت فقرة صغيرة بعنوان « المقابل فى القطاع العام » ، فى نهاية

الوصفات التى كانت ترجمتها إلى لغة القطاع العام ( حسب تجربتى ) أمراً بالغ الصعوبة.

## الوصفات كنظرية فى الإدارة

ما تقدمه هذه الوصفات هو مجرد مسودة أولى - إن كان يرضيك هذا التعبير - لنظرية فى الإدارة . وأورد هذه النقطة ؛ لأنه أصبح أمراً متزايد الوضوح فى إننا فى حاجة الى نظرية جديدة فى الإدارة ، أو على الأقل الى مبادئ جديدة من نوع ما تكون مقبولة للعموم ، وأنا مدرك لحقيقة مفادها أنه نوع من الجرأة أن أتقدم بهذه الوصفات كمسودة لمبادئ مقبولة عموماً ، ولكننى فاعل ذلك .

إنها تستند الى أكثر أصحاب النظريات جدية وإخلاصاً فى الاقتصاد الجمعى macro والاقتصاد الوحدى micro ، وتمشى مع ما يجرى فى العالم من تدفقات مالية وأحوال دولية متوقعة (وغير يقينية الوقوع ). وتتواكب مع أكثر النظريات الاجتماعية والسيكولوجية سلامة والخاصة بالأحوال الداخلية للهيئات. وقد بذل الاهتمام بنظرية المعلومات، خصوصاً مما يسمى تكلفات التعاملات الداخلية ( ويحسن تسميتها تكاليف التواصل والتنسيق ) مما يؤثر بهذا القدر العظيم فى الوفورات الناشئة عن الحجم والمرونة والاستجابة . وأخيراً تؤخذ فى الاعتبار أيضا الآثار المتباينة للتكنولوجيا المتغيرة على كل جانب من جوانب التعاملات الداخلية والخارجية للهيئات. وهكذا بينما تقوم هذه الوصفات على أساس من دليل تجريبى ، فإنها جميعاً قد نفذت من خلال عدد من الأطر النظرية البحتة أيضاً .

من أين إذن تأتى أهمية هذا للممارس الذى هو - قبل كل شئ - زبون الكتاب ؟ لقد اتضح أن هناك على الأقل سببين : السبب الأول هو أنه اختبار أساسى للمعقولية أن تكون الملاحظات المفرطة فى المشاهدات التجريبية - ولنزاع أن الوصفات تتسم بهذا التطرف إذا طبقنا عليها المعايير المصطلح عليها - متوافقة مع فئة من الأفكار النظرية أكبر حجما ، وإلا، فإن الملاحظات المتطرفة قد تتعرض للشك فى كونها أنواعاً من الشذوذ من الخطر تعميمها .

السبب الثانى هو أن كل مدير بدأ بالمشرف الذى رقى حديثاً إلى أكبر مدير تنفيذى فى شركة ضخمة لديه نظرية خاصة به فى الإدارة ، وهو أيضاً بالتأكيد فى حاجة إليها.

ومن النادر أن تكون لهذا صفة الرسمية ، بكل تأكيد ، ولكن الأكثر احتمالاً هو وجود قائمة «ضمنية» للعشرة أمور التي أؤمن بها حقاً، يمكن استخلاصها من أي واحد منهم بقدر من الجهد. وهكذا فإن لدى كل قارئ ممارس نظرية. والذي أريده هو أن أتحدى هذه النظرية أو أؤيدها بحسب الحالة .

بذلك نصل إلى هذا السؤال : ما هي النظرية ، فيما وراء الخصوصيات المتعلقة بكل من الخمس والأربعين مجالاً ؟ وبإيجاز :

١ - إن وصفات النزعات الاستجابية الخاصة بالعميل تتجمع لتفضي في النهاية إلى صورة المنظمة « النفاذة » ، التي تنصت بانتباه لعملائها وتتواءم بسرعة . وتستحث خاصية النفاذية هذه المرونة والاستجابية اللتان تلزمان لإشباع الفوارق الدقيقة في الطلب. وبالتالي في محفظة مكونة من منتجات /خدمات شديدة التنوع ودائمة التغير، متميزة بقيمة مضافة عالية . وإذا كان لنا أن نحافظ على اقتصاد يتصف بأجور عالية نسبياً، فإنه لا بد أن نتعلم أن نخلق قيمة مضافة على مدى المجال بأكمله.

٢ - إن الوصفات المتعلقة بالابتداع سريع الإيقاع ، توصي بمزيد من الابتداعات لأشياء جديدة ، في كل وظيفة يقوم بها كل فرد . وذلك من أجل التواؤم بأسرع ما يمكن مع ما تتطلبه بيئة تتغير بصفة دائمة ، وبمعدل لم يسبق لسرعته مثيل . إذا راعينا ذلك أدركنا مدى الحاجة إلى أن نغتفر حالات الفشل المصحوب بالنية الصادقة ، وأن نحتمل البطولات التي تظل تحاول وتحاول أن تبتكر ، هذا إذا أردنا أن نحافظ على الحماس اللازم لمواجهة المنافسة المتفجرة .

٣ - إن وصفات المرونة من خلال إعطاء البشر سلطات تتعلق باهتمام عال ، وحد أدنى للدواوينية ، وحوافز متزايدة تقوم على مقاييس جديدة للأداء (الجودة والاستجابة) ، تتوافق تماماً مع الصورة التي ترسمها فقرات الزبائن والابتكار، صورة المنظمة التي تتسم بالحيوية وحرية الحركة وروح الإقدام ورد الفعل الفوري .

٤ - إن وصفات القيادة تنصب بصفة أساسية على سؤالين الأول هو « كيف نجعل الناس يحبون التغيير بقدر ما كانوا يكرهونه في الماضي ؟ » ثم « كيف نقود ونرشد ونسيطر على ما يبدو أنه فوضى مقيساً بالمعايير العادية ؟ » وبعبارة أخرى، كيف نتعامل مع

دورات إنتاج قصيرة وجودة أعلى ، وتعامل كل زبون على أنه « قطاع من السوق » ، وأيضاً تجعل عمال خطوط الإنتاج يهتمون بكل شئ بدءاً بالميزانيات وانتهاءً بمراقبة الجودة ، بينما نخفض الإدارة الوسطى إلى أبعد حد ؟ إن أفكاراً وعقائد جديدة بشأن «السيطرة» كتلك التى تفضى إلى خلق رؤية موحية ، والوجود فى قلب الأمور وحولها، تحل محل التحكمات التقليدية ، التى تمارس بواسطة توجيهات مكتوبة بشأن السياسة ، وتتسرب من خلال مستويات آتية من مقر قيادة يعمل من بعد .

٥ – إن وصفات المنظومات تؤدى فى مجموعها إلى الثورة أيضاً . إنها تأتى بتعريف جديد للعملية التقليدية للقياس والتحكم ، التى لا تفقد أهميتها أبداً . والنداء هو : عليك أن تقيس العناصر الصحيحة ( الجودة – المرونة – الابتكار ) . لقد شارك الجميع فى المعلومات التى تعد حتى الآن سرية ، وذلك من أجل تكوين القدرة على اتخاذ الإجراء السريع فى الحال بمعنى أن المنظومة يجب أن تستحث جدول الأعمال الثورى لا أن تعوقه كما يحدث الآن فى كثير من الأحيان .

هذه هى الأسس الرئيسية التى يمكنك أن تتوقعها ، إننى لن أكون مبالغاً مهما أسهمت فى الحديث عن حجم التحدى ، الذى أقدمت على وصفه دون خجل منذ بضعة شهور فى أعقاب مؤتمر عن التسويق ؛ حيث أمسكت بمنشفة من الورق وأخذت أخط عليها أثناء العودة بالطائرة فأدرجت الأنشطة الرئيسية للعمل الاقتصادى ، ثم كتبت رأسى عمودين ، الأول : « كيف كانت وكيف هى الآن » والعمود الثانى : « ماذا يجب أن تصبح »، كما أذهلنى أن أجد أنه فى كل المجالات العشرة الرئيسية ، لا بد من الاستدارة ١٨٠ درجة . وقد أطلقت على هذا الكروكى عنوان « عالم قلب رأساً على عقب » ، وهذه القائمة التى تأتى ملخصة فى شكل ٢ (انظر الصفحات التالية) كانت حافزاً أساسياً لوضع هذا الكتاب .

إن الموضوعات مألوفة فعلاً : تدفق السلطة إلى ميدان العمل والحاجة إلى التحرك ، والتواؤم بسرعة ، وإلى تحطيم العوائق الوظيفية التقليدية ـ كل هذا من أجل خلق سوق سريعة قائمة على القيمة المضافة . ولكن ، وأنت تمضى فى قراءة هذه الوصفات والتأمل فيها ، ابذل انتباهاً خاصاً « للقاسم المشترك » الذى هو الزمن . وعلى سبيل المثال .. فسوف تجد فى الوصفة الرابعة الخاصة بالعميل ، هذا الطلب الذى يستفز الأعصاب :

الاتصال الإلكتروني مع ٧٥ ٪ من أدائك خلال الأربع والعشرين ساعة القادمة . لقد أصبحت متعصباً للتفكير الكمي ، إلا أن هذا نوع جديد من التحجيم . إنني أصر على تحجيم «قضايا ناعمة» : الجودة ، والخدمة ، واتصالات العملاء ، والابتكار ، والهيكل التنظيمي، واهتمام البشر ، بل ومقدار الزمن الذى تنفقه في إزالة العوائق التي لا مناسبة لها ، والتي تعترض الأداء الوظيفي . علينا أن نتحرك من مجرد التشدق بالكلام عن فضائل الأفكار الواردة في « البحث عن الامتياز » و « الشوق إلى الامتياز » ، ومعها ألف كتاب تعادلها أو أفضل منها، نتحرك نحو تحديد أهداف التحدي في طريق التنفيذ . إنها حقيقة لا سبيل إلى تغييرها : إن آخرين في صناعتك ، من كوريا إلى كالامازو ، يحققون بل ويتجاوزون أغلب ما سأذكره من « مطالب مستفزة » ، الآن وأنت تمضي في قراءة هذا الكتاب .

## استخدام هذا الكتاب

هناك استراتيجيات عديدة تتاح لمن يضع كتاباً ، وقد اخترت الصورة التي تسمى «كتاب اليد » . وقد ظهرت لي أفكار كثيرة عديدة من خلال مئات من الحلقات النقاشية . وفي كل واحد من المجالات الخمسة الرئيسية في دنيا الأعمال ، كانت هناك مئات من الوصفات المرشحة لأن تظهر في القائمة الرئيسية ، التي ستتكون من خمس أو عشر وصفات .

نتيجةً لذلك ، وبرغم أن لدينا خمسة وأربعين « اقتراحاً » ( وصفة ) محددة ، فإن كلاً منها ، حتى على هذا المستوى من التفكيك ، لا تزال معقدة . كل وصفة منها تتضمن بعضاً من البيانات التي تؤيدها ( أمثلة حالات ، وملخصات بحوث لآخرين ) ولكنها بصفة أساسية منظمة على هيئة اقتراحات محددة للعمل بها . وأخيراً ، وبناء على خبرتي، فإنني أورد قائمة قصيرة تحوي «الخطوات الأولى» المحتملة على المدى القصير .

وأقترح عليك أن تلتقط أيا من الفقرات الخمس ، وتنتقي المجالات التي تبدو لك أكثر تعلقاً من غيرها بموقفك التنافسي . قيم موقفك ( وأيضاً المنافسة التي تواجهك ) بالنسبة للاقتراحات الكاسحة التي تنص عليها وصفة ما ، ثم :

١ – تحرك نحو تعزيز أحقية الفكرة ومناسبتها للدائرة التي أنت فيها .

٢ – اختر بضع خطوات براجماتية تتخذ فى ظرف أسبوعين إلى ستين يوماً ، ومن شأنها أن تمكنك من : (أ) تجميع البيانات (ب) والبحث في نفس الوقت عن مواقع طليعية لإجراء الاختبارات الأولى للمقترحات .

## التوتــر

آمل أن أستحث التوتر . فمن جهة ، من الضرورى – فى كل من المجالات الخمسة والأربعين وفيها كلها معاً – أن تفكر فى أهداف مرئية حقاً وفعلية ، ولا يقل أهمية عن ذلك أن تنتقى منها خطوات ( للساعات الـ ٧٢ التالية ) بعبارة أخرى .. هيا امض !

فى مايو ١٩٨٧ اشتركت فى ندوة مع شركة راسخة تنتج مواد البناء ، وسرعان ما اتجهت المناقشة نحو الاستجابة للزبائن ( موزعين ). وانكبت المجموعة على عدد من أهداف تتسم بالتحدى ، وخرجوا بواحد منها أدى إلى عملية جديدة تماماً ينتج عنها تحسن ١٠٠ ٪ فى الأداء الحالى . شهق البعض ، وضحك آخرون من احتمال ما يمكن أن يؤدى إليه « وعد » كهذا .

إلا أننى وقفت وسخرت من الفكرة ، مقترحاً على الفريق ( بالنظر إلى التنافس السائد ) أن يفكروا فى تحسين نسبته من ٤٠٠ إلى ٦٠٠ فى المائة ، ووصفت عدداً من فرق العمل ، التى حققت مثل هذا على الأقل فى عدد من الشركات القديمة المماثلة .

أظن أننى كنت محقًا ، وهذا ما ارتآه رئيس هذه الشركة فيما بعد ( لقد أقر مثلاً بأن عدداً من صغار المنافسين كانوا قد بدأوا فعلاً فى استباق الهدف الجرئ الذى اقترحته). فمثل هذه *الأهداف غير المتدرجة ، والتى تستلزم منك أن تضع المنشأة على مستوى البداية ، وتسعى نحو طرق جديدة تماما لتنظيم كل شئ – بدءا من نظم المحاسبة إلى البنية التنظيمية إلى التدريب ، وإلى مخطط المعدات وعلاقات شبكة التوزيع – أصبحت*

**( شكل ٢ ) عالم أعلاه أسفله**

| | | |
|---|---|---|
| ١ – تسويق | أسواق كثيفة ، دعاية كثيفة ، معارك عنيفة من أجل نقطة مئوية من نصيب تجارى، تكامل وتماسك وظيفى لدى محترفى التسويق . | خلق السوق ، التركيز على المكانة المرموقة (النيش) ، الابتكار يأتى من القرب من الأسواق ، الازدهار على تفتت السوق ، مفاضلة أى منتج دون توقف ( بصرف النظر عن مدى نضوجه ) . |

| | | |
|---|---|---|
| ٢ - دولي | طرز « عالية » تدار من الولايات المتحدة ، بوصفها نشاطاً إضافياً للشركات الكبرى فقط . | التركيز على خلق سوق جديدة ، التطوير يجرى خارج الحدود من البداية ، إستراتيجية أساسية للشركات من جميع الأحجام . |
| ٣ - تصنيع | التأكيد على الحجم ، والتكلفة والمعدات والتكامل الوظيفي . | أداة تسويق ابتدائية (مصدر للجودة والاستجابية والابتكار ) جزء من فريق تصميم منتج من البداية ، دورات إنتاج قصيرة ، مرونة ، بشر مدعمون بالأتمتة . |
| ٤ - المبيعات والخدمة | مواطنون درجة ثانية « حرك المنتج » هو الشعار السائد . | أبطال ، مديرو علاقات عامة ( مع كل زبون حتى في التجزئة )، مصدر رئيسي للقيمة المضافة ، مصدر أساسي لأفكار المنتجات الجديدة . |
| ٥-الابتكار | مدفوع بمركزية البحوث والتطوير ، المشروعات الكبيرة هي الشئ المعتاد ، العلم وليس الزبون هو الدافع ، الذكاء في التصميم أهم من التوافقات والتشطيبات ، الاقتصار على المنتجات الجديدة . | البدايات الصغيرة في وحدات مستقلة ذاتياً وغير ممركزة هي المفتاح وشغلة كل فرد ، الدافع هو الرغبة في تحقيق تحسنات صغيرة ملحوظة الزبون . |
| ٦ - البشر | حاجة للسيطرة المحكمة ، محاولة للتخصص وتقليص الأدوار . | البشر كمصدر رئيسي للقيمة المضافة ، مهما بلغ التدريب أو التوريط ، فلن يكون ذلك إسرافاً ، خطورة مالية ضخمة إلى حد كبير في الناتج . |
| ٧- البنية | هرمية، محافظة على التماسك والتكامل الوظيفي . | العوائق الوظيفية المسطحة تتكسر ، مشرفو الخط الأول يفسحون الطريق لفرق ذاتية الإدارة ، المديرون من الطبقة الوسطى يعملون كمسهلين ومنسقين ، أكثر منهم مراقبين أو أوصياء . |
| ٨ - القيادة | المستقلة، التحليلية، ذات الاستراتيجية المركزية في التخطيط، من خلال تعاون وظيفي. | القائد محب للتغيير، وقادر علي التوصل إلي الرؤية المطلوبة والقيم والاستراتيجية المستهدفة والتطور القيادي العكسي من أسفل إلي أعلي. تتكاتف كل أداءات الموظفين لدعم خط الإنتاج أكثر من التركيز علي الاختلافات الحادثة بين المستويات القيادية. |
| ٩ - منظومات معلومات الإدارة | ممركزة من أجل التوافق والاستمرارية، موجهة إلى الداخل . | استخدام المعلومات وحلقات وصل مباشرة بين الزبون والمورد كسلاح استراتيجي يدار بالخط ، من الضروري لا مركزة منظومة المعلومات . |
| ١٠- الإدارة والرقابة المالية | ممركزة ، الطاقم المالي يعمل كشرطة . | لا ممركزة ، أغلب الطاقم المالي في الميدان كأعضاء في فريق الأعمال ، سلطة عالية في الإنفاق بطول الخط . |

*اليوم ضرورة مألوفة .*

لم نعمد إلى الدعوة إلى الجرأة أو إلى رفضها ( المجموعة وواحد من الزملاء وأنا )، بل قررنا أن نتقبل تحسناً نسبته ٤٠٠ ٪ إلى ٦٠٠ ٪ كمعطى نعمل على أساسه خلال الـ٢٦ ساعة المتبقية في الندوة ، مفترضين أن تحقيقه ممكن . وهكذا ألقينا بأنفسنا فى عملية البحث عن خطوات أولى درامية ودنيوية ، تتخذ فى أثناء اليومين إلى الستين يوماً التالية ، ومن شأنها أن تسهل وضع الهدف موضع التنفيذ .

ليس فى استطاعتى أن اختم بحماسة « لقد نجحوا » ، يمكننى أن أقول إنهم قبلوا التحدى ، وإنهم خرجوا بخطوات أولى ، تتصف بأنها عملية جداً وجريئة وعادية ، واتخذوا مسارات طليعية ، جاءت بنتائج واعدة فى الثلاثين يوماً التالية لنهاية الندوة ( وهو الوقت الذى دفعت فيه بهذا الكتاب إلى المطبعة ) .

إننى معجب بهم وبالمدخل الذى اتخذوه .

## محـاذيــر

إننى أقترح قراءة متدرجة لهذا الكتاب من أجل التعامل مع الواقع التنفيذى للحياة . والواقع أن هناك مشكلتين كبرتين فى هذا المدخل – كما أن هناك قضايا سلوك ، وقضايا تواصل .

*السلوك :* يدور الكتاب – فى كل جزء منه وكل وصفة – حول السلوك : مثلاً ، أن نقلب المنظمة ليصبح باطنها ظاهرها ( مما يعنى تيسير نفاذ الزبون والموزعين والموردين إليها ) ، وأن نقلبها رأساً على عقب ( تشجيع المشاركة – اقتسام المعلومات – خلق أدوار جديدة تماماً للمشرفين والمديرين فى جميع المستويات ) .

هناك إذن احساس بالوصفات مأخوذة ككل ، الناتج الذى يتحقق من اندماجها ، من حيث طريقتنا فى التفكير فى البشر والزبائن والعلاقات ( المتضادة بدلا من المتعاونة ) التى تتطلب قراءة من الأمام إلى الخلف بدرجة ما . وإذا لم تتناول القضايا المتأصلة للسلوك ( انظر مناقشة اقتصاديات الحجم والدور التاريخى للعمالة ) فسوف يفوتك المقصود .

*التواصل :* توجد قضيتان هنا ، الأولى أن كلاً من الوصفات الخمس أو العشر فى

كل فقرة لها اتصال وثيق بالبقية فى هذه الفقرة . كل مقدمة فقرة ، والتعليق الوارد مع كل وصفة ، يؤكد هذه النقطة أيضاً . فمثلاً : تفشل أغلب برامج المشاركة وأسباب ذلك عديدة، منها الفشل فى التدريب ، وفى تبسيط البنية ، وفى المكافأة على الأداء الجيد ( أو دفع ثمنه) . وهكذا ، فإن الوصفات العشر للتوصل إلى المرونة خلال البشر تكاد تكون بلا معنى إذا أخذت منفصلة أو منفردة . فلا بد من اعتبارها معاً كوحدة واحدة ( لا يعنى ذلك أنك لن « تبدأ بنقطة ما » ، بل يعنى أنك يجب أن تبقى العشر كلها فى الذهن طيلة الوقت ، وتشتغل عليها معاً وإن يكن ذلك بنسب مختلفة فى الأماكن المختلفة ) .

القضية الثانية هنا هى علاقة كل مجموعة من خمس أو عشر وصفات بالمجموعات الأربع الأخرى، وكل واحدة من المجموعات الخمس مصممة لكى تساند الأربع الأخرى ، والعكس بالعكس. فلا يمكنك مثلاً أن تحقق أهداف استجابية العملاء إلا إذا اندمجت فى الوصفات الباقية جميعاً . ثم إن كل شئ فى الكتاب ينبع من المجموعات الأولى من الوصفات ، خصوصاً الست الأولى.. وهذا الكتاب مدفوع بالسوق . والاستراتيجيات الست الأولى المتعلقة بالاستجابية للعملاء أساسية جداً للبقاء. وينصب بقية الكتاب من نواح عديدة ، على وضع هذه الاستراتيجيات موضع التنفيذ .

## القطــع

كتب الدليل – كما تسمى – وبحكم طبيعتها والغرض منها ، مقصود بها أن تكون جاهزة للرجوع إليها ، وبشكل متكرر . وهذا هو السبب فى أننا اخترنا لهذا الكتاب إطاراً يجعله ينقسم لا إلى فصول ، بل إلى ٤٥ جزءاً ، كل منها يحتوى على إحدى الوصفات. ثم إن كل وصفة تبدأ بملخص ، يغطى نقاطها الأساسية ويحدد أهم الأهداف الثانوية . وبالإضافة إلى ذلك ، فإن أغلب الوصفات تتضمن قوائم تفصيلية للإجراءات الموصى بها والقائمة على أفضل ممارسات المنشآت الاقتصادية ، التى هى أكثرها نجاحاً فى الإعداد للمستقبل .

إننى ألح عليك بشدة أن تستخدم العناصر المركزية لكل وصفة ، كأساس لمقارنة المنافس. كيف تمضى فى كل واحد من أبعاد الوصفة ؟ كيف يعمل أفضل منافسيك (جديد، وصغير ، وقديم ، ومتجدد ، ودولى) ؟ هل تبدو لك أهدافى وقد تجاوزت الحدود ؟ إذا كان الأمر كذلك، ففكر مرة أخرى أرجوك - أى تأمل مرة أخرى أفضل وحدة فى منشأتك أو أفضل منافس صغير لك على الإطلاق . وأظن أن التأمل الواعى سوف يكشف عن أن

الواقع ، هو أن واحداً في صناعتك، قد تجاوز فعلاً كل هدف من الأهداف الموصوفة هنا والتي تبدو كما لو كانت في غاية الجرأة .

إن هذا الكتاب مقصود به أن يدفع بك إلى النهاية مرةً بعد مرة . إبدأ في تنفيذ مشروع التحسن العملي ، قيم النتائج المبكرة ، ثم انظر إلى الأهداف الجريئة ( ودلالة ضرورتها ) ثم أعد مضاعفة جهودك وسرعة خطوك .

## تعلم حب التغيير

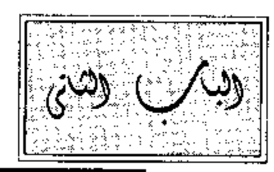
لا توجد وصفة تنص على ذلك بشكل مباشر ، ولكنها تلوح في كل صفحة أنها الثورة الحقيقية التي يشير إليها العنوان : إن العالم «لم ينقلب رأساً على عقب» ، فهي تدور في كل اتجاه بمعدل متسارع .

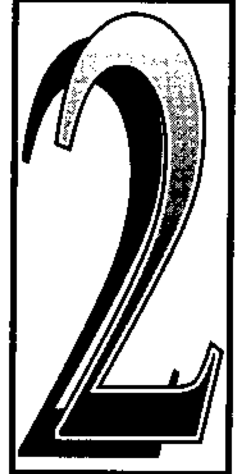
لكي نواجه متطلبات مشهد تنافسي سريع التغير ، علينا ببساطة أن نتعلم أن نحب التغيير ، بقدر ما أبغضناه في الماضي . إن منظماتنا مصممة من أعلى مستوياتها حتى أصغر مسمار وصامول فيها وحتى أدنى أنموذج وإجراء ، لتعمل في دنيا يفترض فيها أن غداً هو اليوم ، ربما زاد أو نقص جزءاً من ألف من جزء من ألف في المائة .

إن مصانعنا ليست مقامة بحيث تتنافس مع مصنع وَحْدى ( صغير ) للبيرة أو للصلب ، أو مع « مصانع حوانيت الأزياء - البوتيك » (الورش المتخصصة جداً وتستخدم آلات صناعية متخصصة للغاية ). إن نظم المحاسبة عندنا ليست مصممة بحيث تتعامل مع آلات يمكنها أن تنتج مئات من أنواع مختلفة من الأجزاء في الساعة . كما أن نظم التخطيط الاستراتيجية ليست مصممة بحيث تتعامل مع ظهور فرقة من المنافسين الجدد غير المتوقعين ، إلى حد كبير ، في سنة ما .

إن كل متغير قابل للحدوث حيثما اتفق ، ونحن نواجه – بل قد لا نواجه على العموم – التحدي بمصانع ونظم لا تتصف بالمرونة ، وبأناس متصلبين في الخط الأمامي - ثم ، وهو أسوأ ما في الأمر ، مديرين عديمي المرونة ما زالوا يحنون لعصر بائد كان الاضطلاع برئاسة حفل افتتاح أجنحة جديدة في مستشفى أو أقسام في مصنع هو أشق عمل يمكن ممارسته.

اليوم، أصبح حب التغيير ، والاضطراب ، بل والفوضى أحد مستلزمات البقاء فضلاً عن النجاح . إنه من أجل هذه الغاية – استكشاف ما يعنيه أن نحقق النجاح عن طريق حب التغيير – قد وضع هذا الكتاب خصيصا لهذه الفكرة .


الباب الثانى


2


خلق الاستجابة
الكاملة من جانب العملاء





## ملخص الباب

الذين سيكتب لهم البقاء وحدهم ، هم أولئك الذين سيصبحون مرتبطين بعملائهم ، حقيقة ومجازاً ، وسيتحركون بإقدام ومبادأة نحو خلق أسواق جديدة .

يمثل شكل (٣) العلاقات بين عشر وصفات لتحقيق استجابة العملاء . ع١: الأساس الإرشادى ، يأتى من الحالة الواردة فى الفصل (١) . النجاح فى الخدمة الصحية والطعام والكومبيوتر سيكون من نصيب من يضيفون القيمة عن طريق جعل المنتجات والخدمات مفضلة على احتياجات العمل ، وقادرة على خلق مكانة رفيعة فى السوق .

الوصفات من ع ٢ إلى ع ٦ هى خمس استراتيجيات أساسية لإضافة القيمة تهدف إلى التوصل إلى الهدف الأسمى المحدد فى ع ١ . هذه هى : ع ٢ : إعطاء الجودة الفائقة كما يراها العميل . ع ٣ : تقديم خدمة ممتازة ، مع الاهتمام بالمكونات غير المادية أو التى لا تلمس ، من المنتج أو الخدمة . ع ٤ : التوصل إلى استجابية غير عادية عن طريق إيجاد توصيلات إلكترونية ، أو غيرها من خطوط الاتصال المحكمة مع العميل . ع٥ : استغلال الفرص السوقية الدولية بصرف النظر عن حجم المنشأة أو نضوجها السوقى . ع ٦ : وضع وحدة الأعمال أو المنظمة فى الموضع الذى يخلق إحساساً واضحاً عند كل فرد بأنها شئ فريد لا نظير له عند العميل والموزع والمورد والعامل.

«الاستراتيجيات الخمس الأساسية المضيفة للقيمة » تتلقى بدورها المساندة من « كتل بناء المقدرة » . الأولى : ع ٧ : هى التشبع بفكرة الإنصات إلى أن تصبح شيئًا يسيطر على حواس الإنسان كالتلبس – وينطبق ذلك على كل فرع وكل وظيفة فى المنظمة ، فكرة الإنصات إلى العملاء . الثانية والثالثة يحددان أدواراً تتعلق بوظائف مهملة، وتأتى بشكل جديد أو معدل : ع ٨ : تتطلب تحويل التصنيع من « مركز تكلفة تلزم أمثلته » إلى أداة تسويقية أساسية ، ع ٩ : تقترح رفع درجة وظيفتى البيع والخدمات إلى مستوى الأهمية المهيمنة ، وتقوية القائمين بهما . كتلة البناء الأساسية الرابعة – التوصل إلى

ابتكار سريع الخطو – هو موضوع المجموعة التالية من الوصفات : إ – ١ حتى إ ـ ١٠.

وصفات الاستجابية للعملاء تتكون منها في مجموعها ثورة في حياة شركات الأعمال – التوجه الخارجي الشامل والكامل لكل فرد في المنشأة ، تحقيق مرونة فوق العادية استجابةً لما كان يمكن أن يسمى في الماضي «نزوات العملاء» . ع – ١٠ تقدم تلخيصاً للـ « حس » بهذه الثورة .

**( شكل ٢ ) خلق الاستجابية الكلية من جانب العملاء**

**الأســـــاس الإرشــــادى**

ع - ١ تخصص / أنشئ مكانه رفيعة / فاضل

▲

**الإسـراتيـجـيـات الخمس الأساسية المضيفة للقيـمة**

ع - ٢ أعط الجودة الفائقة كما يراها العميل

ع - ٣ قدم خدمة ممتازة ، اهتم بما هو غير ملموس

ع - ٤ توصل إلى استجابية غير عادية

ع - ٥ كـــن دُوَلِيّـــا

ع - ٦ اخـلـق التفرد

▲

**الـكـتـل الأربـع لبناء المقــدرة**

ع - ٧ تلبس عـــادة الإنصات

ع - ٨ حول التصنيع إلي سلاح تسويقي

ع - ٩ اجعل قوة البيع والخدمة فرقة من الأبطال

أ - ١

إلى أ - ١٠ اتبع طريق الابتكار السريع الخطو



**المنـشـــأة المتـطـورة النـاتجـــة**

ع - ١٠ فجر ثورة العمـــلاء

# ع - ١

## ملخـــص

بالنظر إلى التفتت الحادث فى جميع الأسواق وإلى الاستراتيجيات الواضحة المعالم للمنافسين المحليين والأجانب ، علينا أن :

- نؤكد بشكل حاسم وجذرى على التفكير «الاختصاصى» وليس « الكتلى » أو «الحجمى» ، وذلك بطول « المحفظة » كاملاً ، وذلك - الآن .
- العمل على خلق الأسواق الملائمة من خلال منتجات جديدة ، وتحول دائم ومستمر لكل منتج .
- أضف المزيد والمزيد من القيمة بشكل مستمر ودائم ( معالم وجودة وخدمات ) لكل خدمة أو منتج جديد، من أجل التوصل إلى المفاضلة الحقيقية والاحتفاظ بها . إن كل منتج أو خدمة ، مهما كان عاديًا أو غير متميز يمكن أن يصبح عالياً فى القيمة المضافة؛ أقصد أنه لا يوجد شئ يمكن أن يقال عنه إنه سلعة غير قابلة للمفاضلة أو المايزة . بالتأكيد ، كلما زاد إحساس العالم بمنتج أو خدمة كسلعة ناضجة ، زادت الفرصة لمفاضلتها من خلال التراكم اللانهائى لميزاتها الصغيرة ، التى تؤدى فى النهاية إلى تحويل المنتج إلى صورة جديدة ، كثيراً ما تؤدى إلى خلق أسواق جديدة تماماً فى أثناء هذا التحول .

**أضف على الأقل عشرة « عناصر مميزة » تزيد القيمة المضافة لكل منتج أو خدمة ، كل تسعين يوماً .**

## ع - ١

# تخصص / أنشئ مكانة رفيعة / تميز

..... لقد سحب اليابانيون السجادة من تحت أقدام الصناعة التحويلية الأمريكية . قدروا أنه يمكنهم أن يحطموا المواقع الحصينة الأمريكية فى أسواق عديدة فقط بأن يمنحوا الزبائن مجالاً أعرض للاختيار من البضائع. وهذا من شأنه أن يدمر نقطة الضعف الرئيسية فى الصناعة التحويلية الكبيرة : إنه يعتمد على دورات إنتاج طويلة ومستمرة عن طريق التجديد الشامل للمصنع ، وإيجاد الوسائل التى يمكن بها ، وبسرعة ، حقن السوق بتيار متدفق من منتجات جديدة ، وأمكن لهم أن يضمنوا أن الولايات المتحدة لن تقدر على ملاحقة الخطو. كان ذلك انقلاباً استراتيجياً مذهلاً يشكل نهاية عصر . وقد خلق اليابانيون بنية تحتية للتصنيع، يمكنها أن تستجيب بسرعة خاطفة لمتطلبات السوق وللفرص المتغايرة ... قليلة هى الشركات الأمريكية التى لديها موهبة التصنيع اللازمة لإحداث رد فعل مؤثر . ربما يمكن للخبراء القول بأن هناك ثلاثين منها أو نحو ذلك .

**بيزنس ويك ، أبريل ١٩٨٧**

إن أسرع الشركات نمواً بين الشركات التى يأتى ذكرها فى العدد الخاص من مجلة « فورتشان ٥٠٠ » لديها مواقع قوية فى أسواق متخصصة .

**« الثروات الكامنة فى الأسواق الملائمة » فورتشان ، أبريل ١٩٨٧**

لقد أصبح سوق السيارات متفتتاً بشكل لا نظير له .. سوف تضطر جنرال موتورز أن تقدم مجالاً أعرض من السيارات لأسواق أضيق ... فى عالم جديد يتجه نحو دورات إنتاج منخفضة الحجم .

**« اقتصاد التسعينيات» فورتشان ، فبراير ١٩٨٧**

أكثر من أى شئ آخر ، المستشفيات التى تحقق النجاح اليوم هى تلك التى تتخصص وتتخصص وتتخصص .

**ترينتج ، أبريل ١٩٨٧**

لقد وقع إنجاز فى الأغذية المتخصصة فى أثناء السنوات الأربع أو الخمس الأخيرة .

**لوى جونزاليز Louie Gonzalez، سيفواى ستورز Safeway Stores، مايو ١٩٨٧**

ذات مرة ، في أثناء رحلة على خطوط إيسترن إيرلاينز ، في أوائل ١٩٨٧ ، لاحظت شيئاً غريباً في الجيب الذى يعلقونه في مقدمة صالون الطائرة ويضعون فيه دليل مواعيد الرحلات . إنه أنموذج لطلب الحصول على بطاقة شراء ( تسمى أيضاً : اعتماداً ) – أو على الأصح أنموذج طلب لماستر كارد إيسترن إيرلاينز لشراء تذاكر السفر تحت الحساب. في كل مرة تستعمل فيها البطاقة ، سواء كان ذلك في مطعم أو محل تصوير ، تحصل على مزيد من أميال السفر المجانية .

بعد ذلك بيومين ( في رتلاند بولاية فيرمونت ) رأيت أنموذج طلب أخر مطبوعاً ، بينما كنت أبتاع أواني للمطبخ . كان هذا صادراً من بنك فيرمونت ناشيونال بالتعاون مع جمعية كونتمبورارى داون تاون بيزنس Contemporary Downtown Business Association يعرض بطاقة شراء تسمى Downtown Rutland Shopping Card «لا رسوم سنوية ، فوائد سنوية مخفضة ١٦,٥٪، فترة سماح ٢٥ يوماً ، دولارات وسط المدينة حرة » ( والذى تعنيه هذه العبارة الأخيرة هو أن ١ ٪ من إجمالي جميع المبيعات التي تتم بالبطاقة يرد لصاحبها، طالما أنه يستخدمه في الشراء من أى متجر أو مؤسسة يملكها مشترك في المشروع ) .

هذان المثالان هما النمط السائد هذه الأيام لتيار منتجات التسهيلات المالية الذى يدفع به يوميًا إلى السوق – من كل المصادر تقليدية وغير تقليدية ، والذى يشمل كافة أنواع المشاركات*. هناك تيارات أخرى مثل هذه في كل صناعة يمكنك أن تذكرها . فمثلاً هناك مستشفى في مدينة أوكلاهوما سيتى تعاني من مشاكل مالية عسيرة ، وقد حدث أن الفطائر المصنوعة من نبات القرفة التى تنتجها حققت رواجاً في المدينة ، واليوم تملك المستشفى جناحاً لصناعة منتجات المخابز يمد ماريوت وغيرها من المؤسسات .

## صانعو الأسواق

لي صديق من المصرفيين يدلي بهذه النصيحة : يقول في الجزء الأول من هذا

* الواقع أنه قد ظهر حديثاً قطاع كامل جديد في مجال بطاقات الاعتماد يسمي «بطاقات التأليف» فمثلاً: دكس أنليمتد أوف رينو Ducks Unlimited of Reno (ولاية نيفادا) تعرض بطاقة فيزا، ومعها صورة بطة تهبط فوق مستنقع: جزء من الفوائد التي يتحملها أصحاب البطاقات ينفق على المحافظة على بيئة المستنقعات التي يعيش فيها البط.

الكتاب ، أصبحت وجهة نظرى هى التى تؤيد هذه الوصفة، وذلك لعدة أسباب تشمل :

١ - تفجر عدد من المنافسين الصغار الجدد الى جانب منافسين أجانب ، يبحثون عن موضع قدم لهم فى كل سوق فى الولايات المتحدة .

٢ - تزايد درجة عدم الاستقرار فى السوق .

٣ - وفى ثورة التكنولوجيا ندخل عصر الاختصاص المرن . وهذه الملاحظات تنطبق بنفس القدر على قطاع الخدمات كما تنطبق على الصناعة التحويلية ، كما أنها صحيحة بالنسبة للمنشآت الكبيرة - التى لا بد لها من أن تعيد تشكيل نفسها لكى تستمر - بقدر ماهى صحيحة بالنسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

واللغة السائدة فى هذه الأيام تكشف عن ذلك، فلدينا الآن مصطلحات لا نهاية لها ، لم تكن تستخدم سنة ١٩٧٥ ولكننى صادفت كلاً منها ، عدداً من المرات فى بحر شهر واحد فى أواخر ١٩٨٦ .

وقد أجريت دراسة تحليلية فى معهد التخطيط الإستراتيجى Strategic Planning Institute SPI ، وهو هيئة ذات مكانة عالية ، باستخدام قاعدة بياناتهم المسماة « الواقع الربحى لاستراتيجية السوق Profit Impact of Market Strategy (PIMS)»*.

أظهرت هذه الدراسة أن متوسط العائد على الاستثمار فى قطاعات السوق الأقل من ١٠٠ مليون دولار يبلغ ٢٧ ٪ ، على حين أن العائد فى الأسواق الكبيرة ( ألف مليون فأكثر ) ، التى هى أقل تفاضلاً هو حوالى ١١ ٪ - فيا له من فارق . وفى دراسة تاريخية أجراها دون كليفورد Don Clifford وديك كافاناغ Dick Cavanagh، حول المنشآت المتوسطة الحجم ، عنوانها « الأداء الرابح : كيف تنجح الشركات الأمريكية العالية النمو المتوسطة الحجم » ، يظهر المؤلفان أن استراتيجيات المكانة الرفيعة ( النيش ) ، والقيمة المضافة العالية تمثل ٩٥ ٪ فى قائمة الرابحين فى كل قطاع فى الاقتصاد .

---

* تحتوى قاعدة البيانات هذه بيانات تفصيلية محظورة النشر على خطوط الإنتاج فى أكثر من ٣٠٠٠ وحدة أعمال، تمثل جميع قطاعات الاقتصاد. وقد تكونت قاعدة البيانات داخل جنرال إلكتريك سنة ١٩٧٢. وقد أصبح المعهد الآن كياناً مستقلاً مقره مدينة كامبريدج بولاية ماساتشوسيتس، وقد وضع الدكتور روبرت بازل والدكتور برادلى جيل مؤلفاً بعنوان: مبادئ الواقع الرباعى لاستراتيجية السوق PIMS نشر سنة ١٩٨٧ يلخص أبحاثه:
Drs. Robert Buzzell and Bradley Gale: The PIMS Principles.

وقد قمت بجولة مختصرة حول البيئة الاقتصادية فى الجزء الأول من هذا الكتاب ، موصياً بأنواع التغير الجارية . ويلخص شكل ٤ هذه الجولة ويحوى مزيداً من الأمثلة أيضاً : تخير الصناعة التي تشاؤها وسوف تجد :

١ – ظهور منشآت متخصصة صغيرة الحجم .

٢ – منشآت كبيرة تحاول أن تعيد تشكيل نفسها لتحسن من فرصتها فى التنافس فى عالم التخصص .

وهكذا، فإن هذه الوصفة الأولى تعكس البيئة الاقتصادية السريعة التغير على المستويين الجمعي والوحدى ، *فإذا لم تكن تعمل على تغيير شكل منظمتك لكى تصبح سريعة التغير وذات قيمة مضافة عاليــة خلاقة لأسواق ملائمــة، فأنــت ببساطة خارج الصف* .

إن المواقف التي يتسم بها صناع الـ « نيش » الأسواق الملائمة فى السوق ، فى مواجهة أصحاب السوق التقليديين ، يصفها لنا خبير السوق فى سيليكون ڤالى ، ريجس ماكينا ، بكل وضوح ؛ فيقول :

يجب أن ترتكز جهود التسويق على خلق السوق ، وليس على المشاركة فيه (وهذا ما أؤكده ) وأغلب المشتغلين بالتسويق لديهم ما أسميه « عقلية اقتسام السوق » . إنهم يكتشفون الأسواق القائمة أو الراسخة ، ثم يحاولون أن يجدوا الطريق إلى الحصول على قطعة منها .. كل هذه الاستراتيجيات تهدف إلى الفوز بنصيب من السوق يؤخذ من شركات أخرى فى الصناعة .

إلا أنه فى الصناعات السريعة التغير ، يحتاج المتسوقون إلى مدخل جديد بدلاً من التفكير فى اقتسام الأسواق ، حيث إن هذه الصناعات تحتاج إلى التفكير فى خلق الأسواق . فبدلاً من أخذ قطعة أكبر من الكعكة ، لا بد لهم من صنع كعكة أكبر حجماً . أو، وهو التغيير الأفضل ، إدخال كعكة جديدة تماماً إلى الفرن .

إن استراتيجيات اقتسام السوق وخلق السوق تتطلب أنواعاً مختلفة جداً من التفكير . فاستراتيجيات نصيب السوق تركز على الدعاية والتنشيط والتسعير والتوزيع. وينصب اهتمام الزبائن بصفة أساسية على السعر وإمكانيات التوفير.

والمورد الذى لديه موارد مالية أفضل من الباقين هو الذى يحتمل أن يكون الرابح .

أما استراتيجيات خلق السوق فمختلفة تماماً . ففى هذه الاستراتيجيات ، يفكر المديرون بطريقة المنظمين ، إنهم يواجهون التحدى بخلق أفكار جديدة ، والاهتمام ينصب على تطبيق التكنولوجيا وتعليم السوق ، وإنماء البنية الأساسية للصناعة ، وخلق معايير جديدة ، والشركة التى تتمتع بأعظم قدر من الابتكار والتفكير الخلاق ، هى التى يحتمل أن تحقق النجاح .

... ولو أن الشركات تفكر فقط فى اقتسام السوق ، فإنها لن تدخل أبداً ميدان الأعمال الناشئة والمتطورة . إنها ستنظر إلى الأعمال وتقرر أن الكعكة أصغر مما يجب وتنتقل إلى احتمالات أخرى .

هذا بالضبط هو ما حدث فى مجال الحاسب الشخصى ، فعشرات من الشركات الكبرى أجريت تحقيقاتها فى السوق للتوصل إلى الاحتمالات بالنسبة للحاسبات زهيدة الثمن فى أواسط السبعينيات . فى ذلك الوقت ، كانت هذه الحاسبات تستخدم أساساً

**(شكل ٤) النزعة نحو خلق السوق الملائمة (النيش) فى أمريكا**

| القطاع | نماذج نمطية لصانعى السوق الملائمة المزدهرين | المنشآت الرئيسية التى أعادت تنظيم السوق الملائمة أو خلقتها . |
|---|---|---|
| ***الصناعة التحويلية / الزراعة*** | | |
| الصلب والمعادن | Worthington, Nucor, Chaparral, Alleghany Ludlum, Fansteel, Stahl Specialty, Philips | إنلاند |
| السيارات | | كرايسلر /فورد |
| الكيميائيات | Liquid Air, Sealed Air, Safety-Kleen, Hexcel Chemical Products, Buckman Labs | دى پون / مونسانتو |
| المنسوجات | Nantucket Industries, Russell Corp., Golden Needles Knitting and Glove | ميليكين |

| | | |
|---|---|---|
| منتجات الغابات | Elgin Corrugated Box, Trus Joist | |
| الموصلات | LSI Logic, Siliconix, Cypress Semiconductor | انتل /أدفانسد مايكرو ديفايسيز/ تكساس انسترومينتس |
| الحاسبات | Cray Research, Sun Microsystems, Convex, Compaq, Apple | آى بى إم / إن سى آر |
| البضائع المعبأة | Salad Singles, Orval Kent, Dreyer's Grand, Anchor Steam | كامبل سوب / بروكتور آند جامبل |
| المزارع | Perdue Farms, Chianina Lite Beef, Inc., Denair | |
| ***الخدمات :*** التجزئة | The Limited, Nordstrom, The Gap, 7-Eleven | سيرز / سيفواى / كروجر |
| التوزيع | Mckesson, Williams- Sonoma, Ingram | سبيجل |
| الخدمات المالية | Banc One, Stillwater National, Citytrust, University National Bank & Trust, Barnett Banks | كونتينتال إلينوى |
| الرعاية الصحية | ServiceMaster, Emergency Management Services, Nuclear Medical Associates, Health Management Professionals, Caremark, El Camino Hospital, the Mayo Clinic | هوسبيتال كوربوريشان أوف أمريكا |
| خدمات وقتية | Editorial Experts, The Mortgage Professionals | |
| النقل بالشاحنات والأتوبيسات | Ryder System, Peter Pan | |

بواسطة الهواة - أى الأفراد المتحمسين الذين يستمتعون بمداعبة هذه الآلات ....

إلا أن عدداً صغيراً من الشركات ، مثل آبل وتاندى ، تأملت الموضوع بعقلية خلق السوق ، مدت أبصارها إلى ما وراء الهواة ، ووجدت أن صغار رجال الأعمال والمهنيين قد يأتى عليهم يوم يستخدمونها فيه، لو أن هذه الآلات صممت فقط وسوقت بشكل يختلف

قليلاً . وهكذا .. فإن هذه الشركات بدلاً من أن تركز على القديم ، ركزت على ما يحتمل أن يكون .

وليست المنشآت المتوسطة الحجم والصناعات السريعة النمو هى الحلبات الوحيدة التى يمكن أن يوجد فيها التخصص وخلق السوق ، فهناك تحليلات أخرى تشير إلى أن التمايز يعمل فى الأسواق الهابطة كما فى الأسواق المتنامية تماما . ويذهب الاقتصادى وليم هول إلى أبعد من ذلك ، فانتهى من بحث مستفيض إلى أن قمة المتمايزين المفاضلين فى الصناعات « الناضجة » ( مثل إطارات السيارات والسجائر ) هم فى حقيقة الأمر يتفوقون على خير المتمايزين فى صناعات النمو . وهكذا فإن استراتيجية أى منشأة يمكنها ـ ولابد ـ أن تنحاز جذرياً إلى جانب خلق السوق الملائمة .

## تمايز « السلع »

لقد كتبت فى أول مسودة لهذا الكتاب عبارة «أى شئ تقريباً يمكن تحويله إلى منتج أو خدمة ذات قيمة مضافة من أجل سوق محددة جيدة ومخلوقة حديثاً» ، ولكنى عدت وحذفت كلمة « تقريباً » وللبحث :

فوط الورش طراز ميليكين : « فوطة الورشة » هى فى الواقع تعبير مهذب مقصود به « خرقة » . ميليكين وشركاه للغزل والنسيج لديهم صناعة لفوط الورش أو الخرق « فوط وفوط تلميع وغير ذلك للمصانع والمستشفيات والمنشآت المماثلة »، وهى تنمو كالزوبعة بعائد استثمارى يربو على ٥٠ ٪ . فكيف يتسنى لمنتج محلى للغزل والنسيج أن يحقق ذلك .

الأمر بسيط : الخرقة ليست خرقة ، إن فوط الورش تباع للمغاسل الصناعية التى تؤجرها بدورها للمستعمل النهائى. وتتعهد شركة ميليكين بتدريب البائعين لدى زبائنها فى (المغاسل الصناعية) ، وتصنع لهم المواد المكتوبة التى يستعملونها فى الترويج . وفى سنة ١٩٨٥ ، عقدت الشركة «مؤتمرات للعملاء» استغرق ثلاثة وثلاثين يوماً حاسمة على مستوى التنفيذيين . وهناك خدمات أخرى قدمت سنة ١٩٨٦ وتضمنت : حلقة دراسية من ١ – ٤ لمنتجات فوط الورش؛ وحلقات نقاشية للاتصالات عن بعد ، وحلقات عن مهارات البيع؛ وعن أدوات سمعية بصرية تساعد على البيع لزبائنهم؛ وحلقات نقاشية عن الإنتاج؛ وزيارات لمصانع ميليكين؛ مدخلات تعليمات حاسبية القاعدة ومنظومات لأمثلة الشحن من

أجل الوصول بالاستجابية إلى حدها الأقصى والهبوط بتكلفة الشحن إلى الحد الأدنى ومعونة لأبحاث السوق ، والسماح باستعمال منظومة قائمة بيانات ميليكين حيث تعطى للزبون عن طريق وصلة حاسب - قائمة بمختلف عينات التسويق لدى ميليكين ، وتتولد فرص للبيع عن طريق المشاركة في الاتفاقيات ، وحلقات نقاشية حول الإدارة بالمشاركة ، ومجموعات عمل الزبائن ( انظر ع - ٤) ، وحلقات نقاشية للشركاء عن الربح موضوعها تحسين الجودة . وبعبارة أخرى : الأشغال . والقائمة تمتد كل شهر ، ولا يزال الزبائن - بعد كل هذا - يمتدحون ميليكين لاستجاباتها بسرعة غير عادية لاحتياجات خاصة بذاتها .

ولا يعتبر تعلم فن بيع الماسح والخرق نزهة خلوية عند ميليكين . إن فصول التدريب لمندوبى بيع الخرق المبتدئين تمتد إلى اثنين وعشرين أسبوعاً مرهقة ، تتبعها سنة تحت الاختبار مقابل الحصول على أجر زهيد . والواقع أن أغلب شركات الكومبيوتر لاتعد أفراد البيع العاملين لديها بمثل هذا الاتقان .

وقد حولت ميليكين فوطة الورشة من شئ متواضع إلى منتَج ذى قيمة مضافة عالية ودرجة كبيرة من التمايز . والواقع أنها خلقت منتجاً جديداً وسوقاً جديدة من خلال مدخل القيمة / الخدمة / الاستجابية . والواقع أن ميليكين تدير - أساساً - أعمال زبائنها بدلاً منهم ، مستخدمة الخرق المبيعة كمبرر لأن تقدم خدمات ذات قيمة مضافة . وهذا الإجراء فى سلعة معينة لا تجعلها سلعة على الإطلاق . ويضاف إلى ذلك أن التعامل بهذا الأسلوب أصبح نموذجاً مميزاً لميليكين ، وهى تعقد مئات من البرامج سنوياً لمجموعات تصرفات العملاء والشركاء من أجل الربح . وكل برنامج هو محاولة شجاعة لإبعاد المنتج عن أن يكون سلعة ولخلق سوق جديدة عن طريق التحسين الثابت والمستمر للجودة ، وإضافة معالم جديدة ، وزيادة الخدمة ودرجة الاستجابية التى تستهدف تحسين ربحية عملائها .

صناديق إلجين Elgin : طوال السنوات الخمس عشرة الماضية ، كانت شركات الورق الكبرى تعانى من النزف بشدة ، بمعدلات انتفاع منخفضة بشكل يثير الذعر فى مصانعها العملاقة . وكان تكتيكها الدفاعى الأساسى هو تخفيض الأسعار بصورة متلاحقة . ولكن ، منذ ١٩٧٠ بدأ المنتجون المستقلون يقدمون الصناديق المصنوعة من الكرتون المضلع ليزيدوا أنصبتهم من السوق ( فى هذه الصناعات التى يصل حجمها إلى ١٦ مليار دولار ) من ١٢ ٪ إلى ٣٠ ٪ . شركة إلجين لعلب الكرتون المضلع بولاية إلينوى

تقدم نموذجاً رائعاً لهذه البيوت الصغيرة الرابحة . كانت الأعمال طيبة إلى حد أن هذه المنشأة التي يصل حجمها إلى ١٣ مليون دولار ، سوف تضيف مصنعاً جديداً في ١٩٨٧ لخدمة سوقها المنخفضة النمو في منطقة شيكاغو . لماذا ؟

شعار هذه الشركة يبوح بثلث السر : «مهمتنا هي أن نصنع منتجات تتميز بالجودة بأفضل سرعة لخط الإنتاج يمكن تحقيقها ، وليس أن نعمل بسرعة بأفضل جودة يمكننا تحقيقها .» فالجودة هي العلامة التي تتميز بها إلجين ، وبوسائل عديدة كبيرة وصغيرة . إنها تنفق المال من أجل استخدام حبر أفضل للطباعة على الصناديق ، وتستخدم حشواً من النوع المضلع أي الأغلى ثمناً (الحشو المضلع هو الطبقة الواقعة بين السطحين الخارجي والداخلي، مما يتطلب مادة أكثر من النوع الشائع المسمى « فلوت » لأنه أكثر قوة ، وآلات تصنع أركاناً أكثر دقة وحدة برغم أنها قديمة ومعدلة ) . وهكذا إلى ما لا نهاية.

والعنصران الآخران اللذان يكونان مقدرة إلجين على التفوق في المنافسة هما الخدمة والاستجابية لاحتياجات العملاء . لم تتأخر إلجين مرة واحدة عن تلبية أمر توريد صادر لها على مدى ست سنوات ، ملبية حوالي ٢٨٠ طلباً في الأسبوع ! ثم إنها دائما ما تستجيب بسرور للطلبات الصغيرة الصعبة التي لا تقر بها المنشآت الأكبر . والواقع أن مصنعها الذي يتميز بالمرونة والصغر النسبي يجعل مثل هذا الأسلوب في العمل ممكناً ومربحاً أيضاً ، كما أن أوامر التوريد الصغيرة كثيراً ما تؤدي إلى أوامر أخرى كبيرة . وفي ذلك يقول أحد الزبائن : « إذا كانوا سيؤدون ما هو شاق من أجلنا ، فلا شك أننا سنعطيهم أوامر الخبز والزبد أيضا »*.

جملة القول أن إلجين لا تعتبر العلب التي تنتجها سلعة ، بل هي على العكس تعمل على إضافة القيمة لمنتجاتها في كل خطوة على الطريق ، وتكتب ميزة حاسمة في عمل قد حكم عليه كثيرون بأنه « يموت » في اقتصادنا ذي الأجور المرتفعة .

كما أن بلدة الجين بولاية إلينوي هي مقر بيت آخر متخصص في صناعة أخرى تنافسية هو المستشفيات المحلية التي تكافح من أجل البقاء ، وقد انحدر معدل إشغال الغرف إلى ٦٥ ٪ وهو مستمر في الانحدار برغم فقدان آلاف الأسرّة كل عام على المستوى

* يقصد أوامر التوريد السهلة المربحة .

القومي منذ ١٩٦٥. إلا أن المستشفى المحلى فى إلجين ( ٣٠٠ سرير ) ماض فى الازدهار، بعد أن تحول إلى التخصص بإنشاء ما أسمته هلثكير فورام «Healthcare Forum إمكانات للعلاج الإشعاعي تنافس ما لدى مايو كلينيك» .

«جولد سيل» ليزر بارتس "Gold Seal" laser parts وغيرها. منشأة لمنتجات الليزر فى سيليكون فالى، عهدت إلى جميع العاملين فيها بمهمة تحسين الإنتاج ، مع التركيز على مجالات « عادية » مثل التعبئة . وقد تحسنت التعبئة حتى بالنسبة لبنود ضئيلة ثمنها ٥٠٠ دولار : وبدلاً من حقيبة بلاستك لا تدل على شئ استعملوا بطاقة ذهبية تدل على الصنف وتركيبة أبنوسية اللون على القطعة مع تفريغ الهواء من العبوة لإطالة عمر التخزين . وقد قدمت الشركة هذا المنتج « الجديد » بنجاح بسعر يزيد على ٢٠ ٪ لزبائن من النوع المحنك .

وفي موضع آخر من النشاط ، أعطى رئيس الشركة وعدد من كبرائها إلى الزبائن – وهم أطباء كثيراً ما وجدوا مشاكل مع تصنيف الليزر – أرقام هواتفهم ، فارتفعت المبيعات بنسبة ٣٠ ٪ مع أنه لم يحدث كثيراً أن تلقوا مكالمات ؛ فقد تلقى رئيس الشركة مكالمة واحدة في الـ ١٢٠ يوماً الأولى ، ولكن اللفتة وحدها قد ضاعفت من إحساس الزبائن بالثقة والارتياح إلى المنتج .

وليست هناك نهاية لما يمكن إضافته للقائمة . في شركة أميريكان ستاندارد American Standard، وهى الأولى فى العالم فى مجال أدوات الحمامات ، قطاع يعانى من كافة المشكلات التى تقابل الأعمال الناتجة . هذا القطاع ذو المليار دولار كان قد أضاف مؤخراً مركزاً ( ٢٥،٠٠٠ دولار ) للترفيه فى الحياة المنزلية ، والحمام بصفة خاصة . وهو يحتوى على وسيلة تعطيك (وأنت فى الحمام) صورة فيديو لشخص يدق الباب – والهدف الكلي لهذا القطاع فى الشركة ليس أدنى من تعريف جديد للدور الذى يؤديه الحمام فى حياتنا .

وعلى سبيل المثال أيضا فإن الشيكات السياحية ، التى ما زالت تصدر فى ١٩٨٧ عن أميريكان اكسبريس منذ ٩٧ عاماً ، وما زالت تحافظ تماماً على قوتها ، سيباع منها ما قيمته ٢٠ مليار دولار هذا العام ، والإيرادات تتزايد بنسبة ٢٠ ٪ كل عام ، برغم هبوط سعر الدولار بشكل جعل السفر الى الخارج أمراً متزايد التكلفة . والحل ؟ دأبت الشركة

على إنماء معالم جديدة للنشاط ، فإذا ضاعت منك الشيكات، فإن استرداد قيمتها يستغرق أقل من ست دقائق ، وتسليم شيكات بديلة يأتيك في أي مكان تقريباً في ثلاث ساعات أو أقل .

أما فيدرال إكسبريس التي لا تزال في طور الصبا فتعمل أكثر من مجرد الوفاء بالوعد بالتسليم الذي قطعته عند ظهورها ، وهو ضمان التسليم قبل انقضاء يوم؛ فهي تستمر دون انقطاع في توسيع نطاق الخدمات المعروضة . فمثلاً ، لها مركز توزيع هائل في ممفيس وتخزن فيه الأصناف المطلوبة على نحو سريع كالإمدادات الطبية وأجزاء الكومبيوتر. وهي تخزن بواسطة زبائن فيدرال إكسبريس مثل آي. بي. إم . فبمجرد مكالمة سريعة ، وفي الحال ، تعمل فيدرال إكسبريس على أن تنطلق الأصناف إلى زبون أي.بي.إم. الذي يعاني الحاجة الماسة .

*التمايز يحدث فارقاً . ثم إن أي شئ ، بدءاً من الخرق الى قطع الليزر ، يمكن مفاضلته ، أو حتى مفاضلته تماماً ، على مدى الزمن .*

## التمايز الثابت : سطوة اليابان

يكمن جوهر النجاح الاقتصادي الذي حققته اليابان في العادة المتأصلة الجذور لديهم وهي التمايز الثابت ، يسمونها كايزن Kaizen ، وهي التي يصفها مستشار الإدارة ماساكي إيماي Masaaki Imai بأنها « التحسين المستمر والذي يشمل الجميع ». وهي كما يقول «أهم فارق بين الإدارة اليابانية وبين الإدارة الغربية». وفي كتابه «التكنولوجيا اليابانية » يقول الاقتصادي ماسانوري موريتاني* مستطرداً في نفس الاتجاه: «إن إحدى خواص المنافسة في اليابان هي إرساء الفوارق الصغيرة بين ما ينتجه الواحد والمنتجات التي يخرجها غيره من المصنِّعين . وهذه تكون تحسينات ثانوية في الراحة في الاستعمال وفي وظيفة الشئ وفي صغر حجمه وما إلى ذلك .. إن خمس أو ست شركات بل وربما عشر منها قد تنتج أشياء تتطابق بالفعل تماماً ، ولكن نظرة فاحصة تجعلك تعثر على عدد من الابتكارات في كل منها . ولما كان كل منتج يعمل بسرعة على إدخال التحسينات على سلعة ما فإن التأثير التراكمي سيكون هائلاً ، في ظرف سنتين أو ثلاث سيكون المنتج قد تحول في خلالها إلى شئ مختلف تماماً ».

* Masanori Moritani: Japanese Technology

## كلمة تحذير أو اثنتان

برغم أنه ليست هناك حدود للقدرة على المفارقة بين الربحية ، فإن المفاضلة قد تكون في اتجاهات غير سوية :

١ - *لا تقدم مفاضلات مبالغاً فيها إلى حد لا ترغب فيه السوق.* خـذ ريجنت إير Regent Air مثلاً، فقد كانت في السابق تقدم الرحلات الفاخرة عبر البلاد بسعر ٣٢٤٠ دولاراً ذهاباً وإياباً ، ثم وجدت الشركة أن السوق بهذا السعر محدود للغاية ، وأقفلت عام ١٩٨٦ .

٢ - *لا تتسبب في انتفاء تفاضل مفيد وباهظ الثمن، بإهمال أجزاء أخرى من خدمة المنتجات والخدمات .* إن ثمار التفاضل يمكن أيضاً أن تضيع أو تتكر نتيجة للضعف في جزء مهمل من العملية . فمثلاً كم فندقاً جديداً مما يقال له « المنظر العصرى » حيث تتكلف الليلة ١٧٥ دولاراً قد طلعت علينا بفخامة معمارية مذهلة - بينما تذكرك في داخلها بأوكار البراغيث حيث السعر ٢٠ دولاراً ! إن ذاكرة النزلاء فيما يختص بسوء الخدمة سوف تزيح فخامة الديكور وتظل متمثلة في أذهانهم . وقد وجد عديد من هذه الفنادق أن معدل الإشغال يقل كثيراً عما كان متوقعاً . ولأن الإنشاء يظل مستمراً بشكل فائق في هذا القطاع ، فإني أتنبأ ببعض حالات من الفشل الحقيقي .

وهناك سقطة أخرى تتمثل في حالة كلاسيكية من صناعة طعام الحيوانات المنزلية . فقد قام أحد مشاهير المنتجين بأبحاث السوق باختبار بدائل متعددة للتعبئة ، بقصد أن يجعل المنتج الجديد جذاباً جدا للمشترين . جاء ذلك بنتيجة أول الأمر ، ولكن ما لبث أن تدهور معدل البيع في المرات التالية ثم أدى إلى السقوط ، كل الناس أعجبهم الصنف عدا الكلاب .

٣ - *لا تدع التطبيق غير الناضج لتكنولوجيا جديدة يجعلك تتعثر .* بعض من ينتجون مصنوعات عالية التميز يفشلون نتيجة لكونهم سابقين لعصرهم إلى حد كبير . كانت الأنواع الأولى من آلات صرف النقود ذاتية الحركة ( ومعها أجهزة الهاتف ذات الصورة التي ظهرت في الولايات المتحدة ) حالات فشل ذريع ، لقد مضت عشر سنوات أو أكثر قبل أن تنتشر ، وما زال المستهلك لم يصل بعد إلى قرار بشأن الهاتف المصور .

٤ - *لا تنس أن التمايز لا يتم قبل أن يدرك الزبون الفرق.* أحياناً تكون هناك فكرة جديدة ، ولكن لم يتم « بيعها » بعد ، أي لم يتم توصيلها بشكل فعال . وها هو «جان كارلزون Jan Carlzon» رئيس شركة اير سيستمز الإسكندنافية يحكي عن حملة لخفض أسعار تذاكر الطيران جرت منذ عدة سنوات في شركة الخطوط السويدية المحلية «لينيفيلج Linjeflyg» وقد سمى البرنامج F 50 للدلالة على أن الأسعار تتجه نحو الخفض بهذه النسبة الجذابة : ٥٠ ٪ ، ولكن العملية فشلت . وعندما تولى كارلزون أمر الشركة أبقى على الفكرة ، ولكنه أعاد تسميتها بكلمة « خطة العشرين دولاراً » للدلالة بذلك على السعر الفعلي . وهكذا أدى الانتقال من الرطانة التقنية إلى الكلام الدارج إلى اشتعال الفكرة . يقول كارلزون مفسراً «إن الذى لا يفهمه الناس لا وجود له» .

وعلى حين أن التمايز استراتيجية رابحة ، فإنه من الواضح أنها تتطلب فكراً متعمقاً ومراعاة للعوامل . إلا أننا - بقولنا ذلك - نؤكد أن الحقيقة المجردة لا تزال تكمن فى أن تسعة بين كل عشرة من كبار المديرين لا يقدرون أنفسهم حق قدرها فى مجال التمايز . من الذى كان يتصور أن ميليكين يمكنه أن يتقاضى زيادة فى ثمن الخرق ؟ أو أن فيدرال إكسبريس يمكنها أن تتقاضى زيادة في السعر تصل إلى عدة مئات فى المائة ، نظير توصيل البريد بمجرد ضمان التوزيع فى أثناء الليل ؟

## حجِّم مفاضلاتك

أود الآن أن أقدم نصيحة واحدة أخيرة : حجِّم . أنا أحاول أن أحجِّم كل شئ تقريباً، وهو أمر ممكن بصرف النظر عما يبدو عن درجة « النوعية » التى يظهر لك بها جانب أو مكوِّن من الموضوع . لذا فإننى *الح عليك أن تحدد أمامك هدفاً كميًا صعبًا لإضافة إليها « المفاضلات » ، كما أسميها ، لكل منتج وكل خدمة تعرضها.* وبشكل محدد، اقترح عشرة كل تسعين يوماً ، وبصراحة ، أنا أرى أن هذه نسبة بالغة الانخفاض .

الفكرة هى أنه برغم أن المفاضلات إذا أخذت انفرادياً باعتبارها غير متميزة ، تكون عادية جداً ، فإنها عندما تتجمع تحدث وقعاً مخيفاً ، وهى تعطى شكلاً جديداً لقطاع بأكمله من صناعة ما ، كما فعلت « فوط الورش » عند ميليكين . لا أحد يلتصق بسلعة لايفارقها. وعلى العكس ، فإننى ألاحظ مرة بعد مرة أنه *كلما زاد العالم إدراكاً بأن منتجاً*

*معيناً أصبح سلعة زاد احتمال المفاضلة وخلق أسواق صغيرة ملائمة جديدة ، غير متوقعة من خلال التراكم المستمر ، بلا نهاية للمزايا الصغيرة .*

## كلمة أخيرة عن إضافة القيمة :

## القصة السعيدة المحزنة عن بيبو إكسبريس والطراز " T "

لا أحد غير شكل البيئة الصناعية وتضاريسها في هذا القرن بالعمق الذى غيرها به هنرى فورد. لقد جاء الطراز " T " بسعر ٣٦٠ دولاراً ليهيئ للجمهور الأمريكي فرصاً لم يسبق لأحد أن تخيلها، والواقع أن فورد يستحق ما يحظى به من تمجيد وأكثر. إلا أن فورد تمسك بهذه الرؤية الضيقة التي يمثلها الطراز " T " الذى جاء به إلى أن أوشكت الشركة أن تضيع نتيجة لذلك . وقد سلم نصيبه في السوق لجنرال موتورز التي جاء عليها وقت بعد ذلك ، سدت فيه فجوة السعر بينهما ، وأسقطت فورد إلى الأرض بأن قدمت خط إنتاج متنوع وعروضاً بالتمويل لمعاونة زبائنها .

واليوم نرى فورد وهي تجتاز أعظم صحوة نسبية مرت بها منذ ستين سنة ، وهى الفترة التي استغرقها الشفاء من عقلية الطراز " T " . واليوم – ويا للعجب – تعاني جي إم من عواقب استراتيجية تعيد فورد إلى الأذهان، حيث الاهتمام بالحجم وجعل الطرز المختلفة كما لو كانت توائم ، بينما كانت فورد هي التي استعادت لمستها عن طريق الأشكال المتمايزة ( طوروس مثلاً ) والخواص المتباينة ( التيربو مثلاً ) والجودة المتفوقة بشكل عام ( مع العناية الخاصة بالتوافقات الميكانيكية والتشطيبات ) .

وما حدث مؤخراً من ابتلاع تكساس إير لشركة خطوط بيبول إكسبريس ، يذكرنا بالتدهور المأساوى الذى عانته فورد قبل ذلك بفترة خلال هذا القرن ـ وبرغم النهاية غير السعيدة ؛ فإن المؤسس دون بير Don Burr لا يزال يستحق نصباً تذكارياً لا يقل حجماً عما أقيم لفورد. إذ أن بير – مثل فورد – قد حقق اتساعاً محسوساً للآفاق والاحتمالات التي تواجه ملايين الأمريكيين ، بأن جعل النقل الجوى في متناولهم . إنه بفضله أصبح عسيراً علينا اليوم أن نتذكر أنه منذ أقل من عشر سنوات مضت كان السفر بالطائرة حكراً على رجال الأعمال والموسرين .

وفي سبيل الإسراع نحو الاستفادة من تحرير الخطوط الجوية من اللوائح

الفيدرالية، فإن بير وبيبول إكسبريس قد فرضا تغييرات طاغية وباقية على منظومات جوية أخرى أكثر استقراراً ورسوخاً - من ذلك مثلاً الاستخدام المعمم لشبكات الصرة والأذرع ( كما فى عجلة الدراجة )*. ولعل التغييرات كانت ستأتى دون بير أو بيبول إكسبريس (ولكن هل كانت صورة أخرى من الطراز T يمكن أن تأتى دون فورد ؟) الحقيقة هى أن الجرأة التى تميز بها بير نتج عنها بكل تأكيد تقصير مدى هذا القول عدة سنوات .

ما الذى حدث إذن ؟ على مدى أربع سنوات، تمكن المنافسون ، عن طريق الخفض الحاد لمصروفات القيمة ، من تلافى قدر كبير من الفارق المؤثر بين تكلفة بيبول لمقعد المسافر للميل الواحد وتكلفتهم هم ، بينما استمروا فى ذات الوقت فى تقديم الوجبات والمشروبات التى لا تقدمها بيبول . النتيجة : وجد بير نفســه فى مواجهة مشكلة شعور الزبون ، وفى وضع يشبه الوضع الذى انتهى إليه الطراز " T " - متوفر «بأى لون تريده ما دام أسود » . وبرغم استثمار مئات الملايين من الدولارات فى إنشاء صالة سفر جديدة، وإرساء منظومة متطورة لحجز الأماكن ، والذى جاء متأخراً ، فإن بيبول تعانى مما يذكره الناس عنها وهو كآبة صالة السفر القديمة فى نيو آرك وازدحامها ، وأحداث تجاوز الحجز للأماكن والتى تسببت فى مواقف فى غاية الحرج ، ثم منظومة الحجز البدائية التى دفعت مجتمع مكاتب السفر والسياحة بأكمله إلى اتخاذ موقف معاد من الشركة .

وفى ذات الوقت، فإن خطوطاً جوية أخرى عمدت إلى ضخ المزيد من المال فى منظومات الحجز وفى استراتيجيات قيمة مميزة تثير الإعجاب ، مع الإبقاء على الأسعار مساوية لأسعار بيبول . أميريكان إيرلاينز بصفة خاصة ( تحت قيادة المدير المقدام بوب كراندال ) قد فعلت بشركة بيبول ، خطوة بخطوة ، ما فعلته جى إم ( تحت قيادة ألفريد سلون ) بمستر فورد الأول . والآن ، وقد اختفت بيبول ، بدأت أسعار التذاكر ترتفع ، وإن كانت لن تصل أبداً إلى الحد الذى يعوق غالبية الناس عن استخدام الطيران ( فرانك لورنزو ، رئيس تكساس إير التى ضمت إليها بيبول ، يستمر فى ممارسة لعبة « روليت الخصم » )، والحقيقة الواضحة هى أن أيام الطيران البعيد عن الفخفخة ( تحويل السفر بالطائرة إلى سلعة قد انقضت وأصبحت الخصومات المحسوسة الممنوحة على أسعار

* هذا التفسير إضافة من عندى ، فالمقصود من التعبير هنا هو أن الشبكة ليست خطوطاً طولية ، وإنما نصف قطرية صادرة من بؤرة مركزية - المترجم .

التذاكر مشروطة بأعداد متزايدة من الالتزامات الملقاة على عاتق المسافر ) .

وثمة حالة وشيكة الوقوع فى مجال صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية وتطابق هذه الحالة . كانت إم . سى . آى طيلة الوقت تقريباً عملاقاً قتالاً ، وعملت على تدمير الاحتكار الذى تمتعت به إيه . تى - أند - تى . وفى أوائل الثمانينيات ، وبدرجة من الاستباق تفوق حتى حالة بيبول ، انتهزت إم - سى - آى فرصة الانسياق نحو الحد من التعليمات المنظمة ، وقدمت خدمات بديلة لما تقدمه إيه . تى - أند - تى. تتميز بخصم يصل إلى ٥٠ ٪ على مكالمات المسافة البعيدة . مع تبسيط الخدمة وتوحيدها وعدم احتوائها على بدائل أو اختيارات ، وبذلك وضعت البداية لثورة رئيسية ودائمة ، حققت فوائد جمة لاتقدر لعديد من الزبائن .

إلا أنه ، مرة أخرى ، أخذت فجوة السعر فى الانحسار والصورة التى ظهرت بها إم. سى . آى قد بدأت تتحول بسرعة إلى شق الرحا الذى لا يلين ولا يتهاون . وقد كانت خدمات إيه . تى- أند - تى تتصف بمستوى مرتفع من جودة الخدمة والتفوق النوعى فى الاتصالات ، وأصبحت الآن تتميز بقيمة مضافة ، تشكل عاملاً حاسماً فى التفوق .

والمغزى الاستراتيجى لهذه الحالات الثلاث ، وعديد من الحالات الأخرى الأقل شهرة والتى كان يمكن مناقشتها ، مهم وعميق وذو دلالة كبرى . إن الذى يقدم خدمة مما يقال له « بدون إضافات أو تنويعات » ، يستغل أو يختلق انطباعاً حقيقيّاً بأن يعرض منتجاً أو خدمة على نطاق شديد الاتساع بسعر منخفض وبدون مفاضلة . وفى السوق .. فإن كلا من اللاعبين القدامى والجدد يستجيبون - طبقا لما تقول به النظرية الاقتصادية الأساسية من أنه حتماً سيحدث - بالعمل على تضييق الفجوة بين السعر والتكلفة. وبمجرد تضييق هذه الفجوة، يمكن أن نصل إلى هضبة جديدة أقل انخفاضاً بشكل محسوس عما كانت عليه البداية ، وعندئذ تصبح *الاستراتيجية الرابحة على المدى الطويل، هى التمايز* ، عن طريق *الخدمة والجودة والتنوع* .

إن أول هنرى فورد فى شركة فورد* ، ودون بير الذى أدار شؤون بيبول إكسبريس، وبيلا ماكجوان الذى أدار إم . سى . آى ، يستحقون ما أغدق عليهم من

* ما يقصده المؤلف بذلك هو أنه يتحدث عن هنرى فورد الأصلى ، وليس عن حفيده الذى تولى الشركة بعده بعشرات السنين - المترجم .

تمجيد. إلاّ أنه كان من يقوم أول الأمر بتقديم بضائع وخدمات مبسطة وموحدة ، سوف يزرع بذور الدمار الذاتى ، وسيأتى حتماً وقت يجد فيه نفسه فى مركز هش ، يتعرض للأذى من جانب المتميز البارع الذى يحتمل أن يفوز بالزبائن والأرباح معاً فى المدى المتوسط والمدى الطويل. ( من المهم أن نلاحظ أن هذا الكتاب يركز على السرعة التى تجرى بها التحولات السوقية ، وأن طراز فورد " T " استمر ١٩ عاماً ـ من عام ١٩٠٨ إلى عام ١٩٢٧ ـ وأن كلاً من بيبول وإم . سى . آى بدأت تعانى المتاعب بعد تحقيق الانتصار العظيم بعامين ) .

## النظائر في القطاع العام

مدير في القطاع العام : إبعث إلى مكتب الحاكم فى ولاية ميتشيجان طالباً أحدث تقرير سنوى عن أحوال الولاية . وجاء رد ميتشيجان : البطالة منخفضة بشكل يثير الدهشة، والحيوية عالية فى جبهات عديدة ، والتقرير السنوى يصف بالتفصيل تشكيلة عريضة من برامج ابتكارية بشأن القيمة المضافة ، تحت التطور ، برغم استمرار صناعة السيارات في التشتت وبرغم التضاؤل فى حجم الصناعة التحويلية المحلية. وقد حظى انفجار الأعمال الصغيرة بالتشجيع ، كما قدم لإعادة التدريب ، واستخدمت أموال صناديق المعاشات فى الولاية من أجل تزويد المنشآت الصاعدة بما هى فى حاجة إليه من رأسمال فى بدء نشاطاتها ، وتكونت مشاركات وتضامنات منفردة بأعداد كبيرة .

وفى كتابه « المجتمع ذو المرونة العالية »*، يقدم الاقتصادى بات تشوات Pat Choate مثالاً آخر لتمايز الاستراتيجية لوضع القيمة المضافة :

> قررت فرانكلين للكهرباء ، وهى شركة لتصنيع المحركات الكهربائية ، أن تفتح مصنعاً فى ولبرتون بولاية أوكلاهوما فى ١٩٨١. ولما كانت الشركة فى حاجة إلى مائة عامل يقومون بلف وتجميع واختبار وتعبئة موتورات كهربائية قابلة للعمل تحت الماء ، فقد طلبت من هيئة التعليم والتدريب الفنى لولاية أوكلاهوما ، أن تعد برنامجاً تدريبياً للعاملين الذين تزمع استئجارهم . وكونت الشركة فريقاً مشتركاً مع الهيئة، يتكون من ممثلين للشركة ، وخبراء من الولاية فى التدريب ، ومهندسين من حكومة

* The High - Flex Society

الولاية ، بدأوا يعملون معاً فى تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتصميم البرامج اللازمة للإعداد للوظائف ، ووضع كتيبات لمختلف الأعمال ، وجدول زمنى لجميع الأنشطة... ووفرت الولاية المعدات اللازمة للتدريب التوجهى ، بينما قدمت الشركة المعدات التى سيستخدمها العمال ، عندما يبدأ مصنعها الجديد فى العمل ، وبذلك جعلت المنهج واقعياً ومنصباً على الوظائف المزمع شغلها ، وتكونت أطقم المدربين من أفراد الولاية ومشرفى الشركة . إن تجربة فرانكلين هذه ليس فريدة فى نوعها . فبمجئ عام ١٩٨٥ ، أى بعد مضى سبعة عشر عاماً من الوقت الذى بدأت فيه ولاية أوكلاهوما تقدم مثل هذه المعونة التدريبية المعدة خصيصاً لجهة بعينها، كانت حوالى ٥٠٠ شركة قد تلقت خدمات مماثلة ، بعضها كان شركات عالمية كبرى مثل جنرال موتورز وفاير هاوزر ، بينما كان بعضها منشآت صغيرة مثل فرانكلين .

ولكن التدريب استعداداً للإنشاء لم يكن سوى جزء من خدمات التدريب التى تقدمها ولاية أوكلاهوما . ولكى تضمن الولاية أن الذين يحتاجون إلى معاونة تدريبية، لانخفاض مستوياتهم أو سابق فشلهم ، يمكنهم أيضاً أن يشاركوا فى مثل هذه البرامج .. فإنها تقدم برامج تدريب فردية سابقة للالتحاق تعد حسب احتياجات الفرد ، وتحظى البرامج بالرضا من جانب القادة السياسيين فى الولاية لأنها تحقق نتائج ملموسة بتكلفة منخفضة بلغت فى المتوسط ١٤١ دولاراً للمتدرب الواحد ، والأهم من ذلك كله أن الخريجين تتوفر لهم فرص طيبة للحصول على عمل. وقد ألحق بالوظائف ثلاثة أرباع من التحقوا بالتدريب فيما بين عامى ١٩٦٨ و١٩٨٥، وهم يبلغون فى مجموعهم خمسين ألفاً .

وفى سنة ١٩٨٠، أنشأت الولاية برنامجاً لمعاونة الشركات على تحسين إنتاجيتها. وكما يقدم ممثلو المقاطعات المعاونة للمزارعين فى استخدام التقنيات الزراعية الأفضل، كذلك فإن هؤلاء الأخصائيين الصناعيين يرشدون الشركات إلى كيفية تحسين العمليات الإنتاجية ، وإدارة الوقت ، وجدولة الأعمال ، واستغراق العمالة فى عملها . وقد حقق هذا البرنامج الرواج بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم بصفة خاصة ، والتى كان معتاداً ألا تتوفر لها الفرصة للحصول على خدمات استشارية من خبراء الإنتاجية .

وقد أصبح السعي إلى الوظائف دون كلال هو الشغل الشاغل لسلطات الولاية ومدنها . فالبعض يتبعون نفس استراتيجية التكلفة الواطئة التي يلجأ إليها عديد من منتجي السلع ، فهم يعرضون تشكيلات واسعة من فترة الإعفاء الضريبي ووسائل التهرب من الضريبة . ويكمن الخطر في أنهم يتعرضون ، مثل نظرائهم في الصناعة ، إلى الوقوع في شرك لا فكاك منه: فسلاحهم الوحيد هو السعر ، وعندما تبدأ وسائل الجذب ( التعليم والبنية التحتية ) في التدهور .. فإن أي سعر لن يكون منخفضاً بما فيه الكفاية لحث أصحاب الأعمال على أن يأتوا . وهنا يعمد الأذكياء ممن يعملون على دفع الأمور – مع استمرارهم بالقطع في الوعي بالتكلفة – إلى اللجوء إلى استخدام استراتيجية متميزة ، وتتسم بالقيمة المضافة ومضيفة للقيمة ، وبصفة أساسية .. فهم يركزون على وسائل الجذب إلى جانب برامج للمشاركة تتميز بالإبداع والتوجه نحو النمو .

## الخطوات الاولي

*١ – امض في القراءة . الوصفات من ج ٢ إلى ج ٦ تعمل على إنماء الاستراتيجيات الخمس القاعدية الهادفة إلى إضافة القيمة ، وخلق الأسواق ، والتوجه نحو التمايز :*

*(أ) قمة الجودة (ب) الخدمة التي تركز على غير الملموسات (جـ) الاستجابية*

*(د) التحول إلى الدولية (هـ) التوصل إلى إقناع العميل بالتفرد .*

*٢ – خذ منتجاً أو خدمة غير رائجة ، أو عضواً واحداً في كل عائلة من المنتجات أو الخدمات . وعلى مدى الأيام الستين التالية ، اعمل بجد وتركيز على أن تتقابل مع :*

*(أ) الزبائن النهائيين لما تنتجه أو تقدمه (ب) أعضاء قناة التوزيع (حـ) الموردين*

*(د) الناس من جميع المستويات والمشتغلين بمختلف الوظائف في منظمتك . ابتدع استراتيجية منخفضة للاستثمار من أجل التمايز الجذري للمنتج ، أو الخدمة عن طريق خطوات مضيفة للقيمة ، ثم أعد إطلاق المنتج أو الخدمة في ظرف الشهور الستة القادمة .*

*٣ – أخيراً أضف إلى برنامجك العادي للتخطيط الاستراتيجي « تقييماً للتمايز ». كن حذراً من أن الخطط الهائلة ليست هي الحل ، وابدأ من الآن في إضافة عوامل التمايز.*

# ٤ – ٢

## ملخص

مع توفر منتجات وخدمات عالية الجودة يقدمها منافسون جدد ، أجانب بصفة خاصة ، ومع تزايد الحرص على الجودة من جانب الزبائن الصناعيين والأفراد .. أصبح على كل منشأة أن :

- تُقْدِم على ثورة إصلاح الجودة .
- تؤكد على أن تكون الجودة دائما معبِّرة عن رغبات العميل وتصوراته .

ثورة الجودة معناها أن تأكل وتنام وتتنفس جودة . من الحيوى جداً أن تصبح الإدارة ، وقد استولى عليها هذا الموضوع ، أن تعمل من أجله بإصرار متواصل . فقط لابد أن تتمشى مع هذا الحماس عملية مفصلة ، ولابد من أن يكون العميل دائماً فى الصورة بوصفه المحدد الرئيسى لما هو مهم .

**حقق انخفاضاً بنسبة ٩٠ ٪ فى معدلات الفشل من جانب المورد والشركة ومنظومة توزيع المنتج / الخدمة ، وربّط كل واحد ، وابدأ وفى التسعين يوما التالية ، فى برنامج جذرى للتحسين المستمر للجودة .**

# ٤ - ٢

# زود العميل بالجودة الفائقة كما يتصورها

إن أفضل ما لدينا أصبح الآن يعادل أسوأ ما لديهم ، وهذا إنجاز عظيم .

**روبرت أ . كول - جامعة ميتشجان**
**في سياق تعليق على التحسن في جودة السيارات الأمريكية في مقابل اليابانية**
**مجلة فورتشان ، فبراير ١٩٨٧**

نسبة الألمان الغربيين الذين يرون أن في عبارة « صنع في أمريكا » دليلاً على الجودة حوالى : ٦ ٪ .

**مسح أجرته روبار ، جاء في مجلة ماربارز ، مارس ١٩٨٧**

كانت شركة تينانت Tennant قد اشتهرت بإنتاج معدات لصيانة الأرضيات ، تتميز بجودة فائقة. ولكننى فى أثناء زياراتى لشركائنا اليابانيين فى أواخر السبعينيات استمعت لعديد من الشكاوى - والتى كانت أحياناً مشوبة بالمرارة - من التسربات الهيدروليكية التى تحدث فى أغلب آلاتنا الناجحة . وعند عودتى .. بدأت أتساءل : لماذا كانت هذه التسربات تحدث فقط فى الآلات التى نرسلها إلى اليابان ، وليس فى تلك التى نبيعها فى الولايات المتحدة، حيث نبيع فى الواقع أعداداً أكبر بكثير من كل نوع منها .

وقد اتضح أن التسربات لم تكن مقصورة على اليابان ، بل كانت الآلات التى نبيعها هنا داخل البلد تعانى من التسرب أيضاً . وكان الفارق يكمن فى أن الزبائن الأمريكيين يتقبلونه ، وعندما تظهر نقطة زيت على أرض لمعت لتوها ، فإنهم كانوا يكتفون بمسحها ، أما فى اليابان فقد كان التسرب مادة للشكوى وكان الزبائن اليابانيون يتوقعون جودة أفضل ...

حينذاك أيضاً ، واجهنا أسوأ منافسة فى اليابان من جانب قطاع عربات الرفع فى تويوتا ، عندما أعلنت عن دخولها فى مجال تنظيف الأرضيات، وشاعت الأنباء فى شركتنا، وفجأة بدأ كل شئ كنا نسمعه عن السيارات اليابانية

والأجهزة الصوتية والتليفزيون فى مقابل نظائرها الأمريكية ، بدأ كل شئ يتخذ معنى جديداً.

هذه الأحداث ، والتى وقعت كلها سنة ١٩٧٩ حفزتنا على أن نبدأ رحلتنا نحو الجودة. وقد وجدنا أن الجودة - شأنها شأن جميع الأفكار المهمة - أمر فى غاية البساطة، وأنها فى الواقع أمر بسيط إلى حد يجعل الناس يجدون صعوبة فى فهمه .

**روجر ميل**
**الرئيس التنفيذى لشركة تينانت**
**مقتطف من : « السعى نحو الجودة »**

لقد دأبت دائماً على أن أعجب للمدى الذى يمكنه أن يصل إليه الناس فى التمسك بافتراضات معينة ، واعتبارها أموراً لا تخالف حتى فى مواجهة الدلائل القوية على أن العكس هو الصحيح . ولم تصل بى الدهشة إلى الحد الذى وصلت إليه ، وأنا أرقب المسئولين عن الصحة ، وهم يعالجون قضية الجودة . هناك طبعاً قول شائع بأن الجودة أمر « مفروغ منه » ، فمستوى الخدمة الصحية التى يقدمها الأطباء والمصحات هو « نفس الشئ تقريباً » ... وهذا - لسوء الحظ - قول غير سليم ، إن القدرة على التوصل إلى مركز « الجودة العالية » يحقق تفوقاً طاغياً . فمثلاً ، فى مدينة بالتيمور والمنطقة المحيطة بها بنصف قطر مائة ميل ، نجد المستهلكين يفضلون مصحة جون هوبكنز بشكل مستمر وبنسبة تزيد على ٥٠ ٪ . ومن السهل ملاحظة أنماط مماثلة فى حالتى ماساتشوسيتس جنرال وكليفلاند كلينيك . وفى عصر نجد فيه أغلب المستشفيات غير قادرة على أن تحدد أوجه الاختلاف بينها وبين غيرها ، لن يوجد وجه للمفاضلة أقوى أثراً من الجودة .

**ج . دانيال بيكهام - هيلثكير فورام**
**مارس - أبريل ١٩٨٧**

## المشكلة الساحقة : الجودة

تأتينا الأنباء كل يوم عن دلائل جديدة مؤلمة . وهناك استفتاء يبين أن الكوريين يفضلون الموردين اليابانيين على الأمريكيين بقدر كبير . ( انظر الجزء ١ ) - السبب الرئيسى هو : معضلة الجودة على الجانب الأمريكى. وقد أجرى أحد المحللين دراسة للأسواق اليابانية ، ووجد أن السبب فى أن بعضها مغلق أمام التجارة الأمريكية ، هو اعتقاد اليابان بانخفاض مستوى جودة المنتجات الأمريكية من جميع الأنواع. وتحاول

شركة «ذا ليمتيد» ، مدفوعة بخوفها من الحرب التجارية واستجابة لانخفاض الدولار ، أن تجمع الموردين الأمريكيين بغية إحلالهم محل جزء من شبكة عملياتها الواسعة النطاق عبر البحار ، والعقبة الأساسية فى سبيل ذلك هى عدم التعويل على الموردين الأمريكيين فى ناحية الجودة .

وتعاني الولايات المتحدة من هزيمة منكرة فى صناعات الصلب والسيارات وأشباه الموصلات والإنشاء والخدمات المالية أيضاً. والأسباب – كما يريد منا دعاة الحماية الجمركية أن نصدق – هى الأسواق المغلقة والتسويق العدوانى ( الإغراق ) والفوارق الناجمة عن التكلفة خصوصا فى العمالة. ولكن الأصوات الشاكية من جانب العملاء والبيانات المدروسة المحكمة تحكى قصة أخرى : فى أغلب الأحوال ، تكون جودة البضائع والخدمات الأمريكية الصنع فى أغلب الأحوال غير موثوق بها ، بل وربما يكون تعبير «كريهة الرائحة » هو الأكثر دقة فى أحيان كثيرة . إلا أنه بعد مرور خمس عشرة سنة على بداية التدهور ، لا تزال الجودة بعيدة عن رأس جدول أعمال الشركات الأمريكية .

## الدليل القاطع الذى تجاهلناه طويلا :

## الجودة تساوى الربح

إن الدليل على قيمة الجودة فى نظر الزبائن ما زال يحيط بنا ـ من فيديرال إكسبريس ومورجان بانك ونوردستروم و أميريكان إيرلاينز وديزنى فى قطاع الخدمات ، إلى مايتاج وفورد وديجيتال إكويمنت فى الصناعة التحويلية. والواقع أن الدلائل المستمدة من الحكايات والنوادر تتمشى تماماً مع الدلالة المنهجية . وكل مسح للجودة فى صناعة السيارات ، على سبيل المثال ، يظهر أن السيارات الأمريكية – باستثناء فورد – لا تزال متخلفة بمسافة بعيدة ـ وأن استيلاء المنتجين الأجانب على الأنصبة السوقية لا يزال مستمراً ، حتى فى مواجهة ارتفاع أسعار الطرز الأجنبية نتيجة انخفاض الدولار .

وقاعدة بيانات بيمس PIMS المذكورة أيضاً فى (ع – ١) تأتى بما هو قاطع فى هذا الشأن . وعلى مدى عشر سنوات بعد إنشاء قاعدة البيانات، مضى الباحثون فى «بيمس» فى القول بأن النصيب السوقى كان المصدر الرئيسى للأرباح . ولكن إعادة تحليل البيانات أدت إلى نتيجة مذهلة وأكثر صلابة : إن كبر النصيب السوقى يأتى فعلاً بالربح ،

ولكن القدرة على الاحتفاظ به تأتي بصفة أساسية من خلال القيادة التى يسميها باحثو «بيمس» الجودة النسبية المحسوسة للمنتج أو الخدمة ـ والمقصود هنا بكلمة «نسبية» هو فى مواجهة الزبون وليس المورد أو المنتج ، كما أن كلمة « محسوسة » تعنى هنا كما ترى «من خلال عينى الزبون وليس المورد أو المنتج». والآن نجد باحثى بيمس يسمون الجودة النسبية : « العامل الذى يتمتع منفرداً بأقصى درجة من الأهمية من حيث أثره فى الأداء البعيد المدى لوحدة الأعمال ». وفى خطاب دورى أصدرته « بيمس » ، موجه للأعضاء، نجد هذه الكلمة : « عندما نتأمل البدائل المتاحة للاحتفاظ بالسبق فى القيمة ، فإننا نجد أن التغيرات فى الجودة النسبية لها تأثير على النصيب السوقى ، يفوق بكثير أثر عوامل التغير فى الأسعار » .

وتقسِّم « بيمس » كلاً من العوامل الفنية « والعناصر الفكرية » ( الحكم على استجابية المنشأة مثلاً ) من وجهة نظر العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المنافسة المعروضة على أساس أنها إبقاء السعر ثابتاً . ففى المتوسط، نجد الشركات التى تقع منتجاتها فى الثلث العلوى من حيث الجودة النسبية المحسوسة تتفوق فى الدخل على تلك الواقعة فى الثلث الأسفل بهامش اثنين الى واحد . وبالإضافة ، فإن هذه النتيجة لا تتغير بشكل كبير من قطاع لآخر ( قطاع الخدمات فى مقابل قطاع الصناعة التحويلية ، والمنتجات الاستهلاكية فى مقابل السلع المستخدمة فى الصناعة ) ، أو مع التغير الجغرافى ( أمريكا الشمالية قبالة أوروبا ) أو المسار الملتوى للسوق ( النمو المنخفض فى مقابل النمو المرتفع ، والتضخم المنخفض فى مقابل المرتفع ).

تى. آر . دبليو TRW تقدم اختباراً مفيداً من حيث إنها نواة للاقتصاد الأمريكى، فهى تتميز بمنتجات تتراوح من أشباه الموصِّلات واحد ميجابت الى أجزاء السيارات والخدمات المالية والمعلوماتية . ففى ١٩٨٥، عمد الدكتور جون جروكوك John Groocock، نائب الرئيس للجودة فى تى. آر. دبليو ، الذى تقاعد حديثاً ، إلى تطبيق أفكار بيمس على شركته ذات الخمسة مليارات دولار ؛ مستخدماً تقييم الزبائن للجودة كمقياس ، وقد أجرى تقييماً لـ ١٤٨ خط إنتاج فى ٤٧ وحدة أعمال فى تى . آر . دبليو ، وقارنها مع ٥٦٠ خط إنتاج فى شركات منافسة .

النتائج ؟ الثلث العلوى فى وحدات أعمال تى . آر. دبليو ( بدرجة جودة ، كما يراها

الزبائن ، تصل إلى ٤,٦ من خمسة ) يفوق في الدخل الثلث السفلي ( بدرجة ١,٩ ـ١ـ والتي تعادل « جودة متوسطة » في مواجهة المنافسين ) بها من ثلاثة إلى واحد. ويبلغ عائد الثلث العلوى محسوباً على قيمة أصوله ٢٦,٦ ٪ في مقابل ٨,٩ ٪ للثلث السفلى ، ويفوق عائد المبيعات وقدره ٧,٧ ٪ ضعف نظيره في الثلث السفلى وهو ٢,٩ ٪ . وقد انتهى جروكوك إلى أن : « نتائج بيمس بشأن الجودة مقنعة إلى حد أنه من الغريب أنها لم تحدث أثراً في الإدارة الأمريكية » .

أجرى معهد جالوب Gallup للجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة، عام ١٩٨٥، مسحاً عن المدى الذي يذهب إليه الزبائن في دفع المزيد من أجل الجودة . وقد جاءت النتائج مذهلة حتى لأولئك الذين طلبوا إجراء المسح : «يبدو أن غالبية الزبائن على استعداد لأن يدفعوا المزيد من أجل الحصول على الجودة في المنتج أو الخدمة التي يريدونها .. وفي المتوسط ، فإن المستهلكين يقرون أنهم على استعداد لأن يدفعوا أكثر من ثلث الثمن ، بالإضافة إلى الثمن الأصلي من أجل الحصول على سيارة أكثر جودة ( ١٣٥٨١ دولاراً مقابل ١٠٠٠٠ ) . كما يظهرون استعداداً لدفع ٥٠ ٪ زيادة للحصول على غسالة صحون (٤٦٤ دولاراً بدلاً من ٣٠٠ ) ، وزيادة مقبولة لجهاز تليفزيون أو أريكة رأوا أنها أعلى جودة ( ٤٩٧ بدلاً من ٣٠٠ دولار للتليفزيون ، و ٨٦٨ بدلاً من ٥٠٠ دولار للأريكة ) . وفي النهاية، فإن الزبائن يقررون أنهم في المتوسط يدفعون أكثر من ضعف الثمن من أجل زوج من الأحذية يرونه أجود (٤٧ دولاراً) ، بدلاً من حذاء متوسط الجودة ( ثمنه ٢٠ دولاراً )». ونسبة أولئك الذين لايقبلون زيادة في السعر مقابل تحسن الجودة كانت ١٠ ٪ في حالة السيارات ، و ٤ ٪ في حالة غسالات الصحون ، و ٣ ٪ للأحذية ، و ٦ ٪ لأجهزة التليفزيون ، و ٤ ٪ للأرائك . ومما يخيف أن المسح أظهر أيضاً أن الفئتين من المستهلكين اللتين تتخذان دليلاً على الاتجاه العام ، كانتا من ذوات الدخول المرتفعة ، إضافة إلى سكان غرب الولايات المتحدة ، الذين أظهروا درجة أدنى من الرضا عن جودة المنتجات الأمريكية .

وقد انكببت عشر سنوات وراقبت البقالين وتجار التجزئة ، وشركات البريد السريع وموزعي الحدايد ومنتجي المنسوجات والصلب ( من الصلب الإنشائي المستخدم في البناء إلى الأجزاء العالية الدقة التي تتكون منها صناديق السرعة ) ، وغسالات الصحون والسيارات . ودرست أسواق الأثاث ، وصناع عربات النقل ، وكمرات الخشب ، ومنتجي

صناديق الكرتون والخيام ، واختبرت طرق العمل والنتائج في منشآت العناية بالحدائق العامة ، وأصحاب ترخيصات رياضة البيسبول ، والمزارعين المنتجين للدجاج ولحم البقر والخضروات ، وصناع البسكويت والآيس كريم والحساء ، والكومبيوتر وأشباه الموصّلات .

وكانت *النتائج التي لا يرقى إليها الشك هي :*

١ ـ *أن الزبائن – سواء أكانوا أفراداً أم كانوا صناعات تكنولوجيا رفيعة المستوى أم منخفضة المستوى ، ذوي ثقافة علمية أم غير متعلمين ، سيدفعون كثيراً من أجل ما هو أفضل ، وبصفة خاصة من أجل ما هو الأفضل من حيث الجودة .*

٢ ـ *أن الشركات التي تنتج مثل هذه الجودة هي التي ستزدهر .*

٣ ـ *أن العاملين في جميع أجزاء المؤسسة سوف تتفجر طاقاتهم بتوفر الفرصة لإعطاء الجودة العالية للمنتجات والخدمات .*

٤ ـ *لا يوجد منتج يظل محتفظاً بجودته آمناً من تفوق غيره ، لأنه سيظل هناك قادمون جدد بصفة دائمة ، وهذه الأشياء الجديدة ستدل العميل على ما هو ممكن ومتاح .*

لماذا إذن يظل هذا الأمر سراً ( في أمريكا الشمالية ) لا يجوز لأحد أن يبوح به ؟

## الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية :

## بعض تقييمات كمية

تظل صناعة السيارات الأمريكية هي محور الاقتصاد الأمريكي ، تؤثر على منتجي أشباه الموصّلات وهيئات الرعاية الصحية إلى جانب عمالها هي وجماعاتها هي . وقد وضعت قواعد حماية الصّناعة المحلية من الواردات سنة ١٩٨١ في صورة حصص ، بقصد « توفير حيز للتنفس » كما قيل إذ ذاك ( وهي الآن في عامها السادس ) .

النتائج ؟ برغم أنه كانت هناك بعض التحسنات ، إلا أن الفجوة الواسعة « التي تفصل بين درجات جودة المنتجات المحلية وتلك الأجنبية ( وخاصة اليابانية )»... هذه الفجوة لم يقض عليها . والواقع أن المسح الذي أجراه روجرز ، من أجل الذين يشتغلون بالصناعة داخل منشآتهم ، وإن كان قد تسرب ونشر في مجلة فورتشان ، يقيس ما يسمى « الأشياء التي فسدت » خلال أول ثمانية أشهر من حياة سيارة جديدة ، وذلك كنسبة

مئوية من السيارات المنتجة . كان أسوأ الجميع كرايسلر بمتوسط ٢٨٥ ، وكانت جي . إم قبل الأخيرة برقم ٢٥٦. أما فورد - والتي كانت الأخيرة في قائمة المنتجين المحليين سنة ١٩٨٠ برقم ٣٩٢ ، فقد قفزت إلى وضع الأفضل : ٢١٤ مشكلة فقط . إلا أن الرقم المتوسط للطرز اليابانية لا يزال سابقاً بأميال : ١٣٢ . وبالتأكيد ، فإن أسوأ الطرز اليابانية يأتي معادلاً لأفضل ما لدى جي . إم وكرايسلر ، مما يؤكد ما ذهب إليه بوب كول. وقد اشتهرت مؤسسة المسح والاستشارة الصناعية ج . د. باور ، من لوس أنجيليس ، بمقياسها المعروف باسم « مؤشر رضا العميل » الخاص بالسيارات . وفي جانب الجودة من هذا المؤشر .. نجد اليابانيين في المقدمة بكل تأكيد بمتوسط قدره ١٣٤ ( وفي هذا المؤشر يدل ارتفاع الرقم على المركز الأفضل ) . وقد سبق الأمريكيون الأوربيين ، ولكنهم وصلوا إلى ٩٠ فقط ( المتوسط ١٠٠ ) . ومرة أخرى نجد فورد في المقدمة محتفظة بسهولة بمركز فوق المتوسط ١٠٧ ، أما كرايسلر وجي . إم فقد جاءتا في المؤخرة . وفي هذا المسح ، نجد جي . إم برقم ٨٢ ، وتأتي وراء كرايسلر ( ٨٥ ) ، وبذلك فهي تستحق أن توصف بأنها أفظع الجميع .

وهناك مسح آخر أجرته باور لتعرف آراء تجار السيارت في مدى التعويل عليها ومدى صلاحيتها ، وبناءً على هذا القياس فإن ٦٣ ٪ من السيارات المصنعة في آسيا اعتبرت « مقبولة جداً » و ٩ ٪ « مرفوضة » و ٢٣ ٪ فقط من السيارات المصنعة في الولايات المتحدة اعتبرت مقبولة ، واعتبرت ٢٦ ٪ مرفوضة .

وأخيراً ، تأتي مجلة « كونسيومر ريبورتس » Consumer Reports وتجري مسحاً مهمًا لمعدل تكرار الإصلاحات سنويًا . وجاءت أحدث النتائج ، وهي مستمدة من ٤٥٠ ألف استجابة غير مشجعة : واحد في المائة فقط من سيارات كرايسلر اعتبرت «فوق المتوسط» ، على حين أن ٦٩ ٪ دون المتوسط . اليابان ( في مقابل ذلك ) : ٨٨ ٪ فوق المتوسط وصفر دون المتوسط . وقد جاءت كرايسلر في مركز أفضل من جي . إم في هذا المسح و ١٣ ٪ فوق و ٧٠ ٪ فقط دون المتوسط . تمهل لحظة : هذا يتضمن سيارات كرايسلر اليابانية الصنع ، استبعد هذه وستجد الـ ١٣ ٪ تنخفض إلى ٤ ٪ ، والـ ٧٠ ٪ تقفز إلى ٨٣ ٪ .

الغرض من نشر هذه الأرقام هو إظهار الهوة التي تفصل بيننا وبين منافسينا في

مجال الجودة . ولا تكمن المشكلة في تلك النقطة كما قال لي ذات مرة دوج فريزر ، الرئيس السابق لشركة يو . إيه . دبليو « إننا أغفلنا أعيننا عن الكرة قليلا » ، *المشكلة هي . أننا متخلفون بقدر كبير ، وليس في السيارات وحدها ، وعلينا أن نواجه هذه الحقيقة : لكي ندرك مدى خطورة ومدى أهمية معالجة قضية الجودة وفي الحال .*

والأهم من الإعداد هو الانطباع النوعي ـ فأمريكا لاتصنع منتجات تتميز بالجودة ، والأمر أسوأ في مدى الاستجابة في مجال الخدمة منه في الجودة . مثل هذه الفجوة في الإدراك تستغرق عقداً كاملاً أو أكثر للقضاء عليها ؛ حتى لو بدأنا نكدح من أجل ذلك من اليوم . إنني أكرر الحديث في هذه المسألة ، لأنني ما زلت ألمس التشكك فيما أقوله من جانب المديرين الأمريكيين ( بدرجة تفوق بكثير ما أجده عند عامل خط الإنتاج ). وهم يدأبون على قول: «ما دليلك على ما تقوله». وأحس بالميل لأن أتصنع الحذق وأقول «وأين دليلك على عكس ما أقوله» . إلا أنني عادة لا أفعل ذلك ، فبدلاً من هذا أفضل أن أقدم الشواهد . وبرغم ذلك .. فإنني كثيراً ما أتلقى نظرات ، لا تعبر عن شئ مع أنني دائماً أذكر المصدر وأعرض أصول الدراسات . بل إنني في بعض الأحيان ، وفي مواجهة أدلة لاتدحض.. أجد أن الأمر لا يقف عند حد التشكك الذي لا أتمكن من إزالته، بل يصل الأمر إلى حد أن يتخذ صورة الرفض، والسلوك المضـــاد القائم على أن «الأمر ليس كذلك». وقد اعتدت في مثل هذه المواقف أن أركن إلى الهدوء التام ـ بفعل الإحساس بالذعر».

## الرموز الإثنا عشر لثورة في الجودة

إذا اقتنعت بما ذكرناه آنفاً – وكانت الشواهد على الأنباء السيئة والدلائل على الجودة تؤتي ثمارها – فماذا أنت فاعل بشأن ذلك . الإجابة هي برنامج منهجي ، فالكلمات المرتجلة يصعب وضعها موضع التنفيذ . الكثيرون قد بدأوا ، وأغلبهم تخبطوا . وعلى مدى السنوات القليلة الأخيرة « قرأت كل ماأمكنني أن أعثر عليه في هذا الموضوع وراقبت عن كثب برامج لتحسين الجودة حققت نجاحاً فريداً ، في آي . بي . إم ، وتينانت ، وميليكين وشركاه* ، وفورد ، وشركة بول ريفير للتأمين على الحياة ، ومصرف فيرست شيكاغو ، وورذنجتون إندستريز ، والقيادة التكتيكية للسلاح الجوي ، وفيديرال إكسبريس،

* ذكر خبير الجودة فيل كروسبي Phil Crosby أن الثلاث شركات الأولى في هذه القائمة لديها أفضل برامج للجودة في أمريكا.

وعديد من المؤسسات الأخرى. إن برامج القمة تشترك فى هذه المعالم الاثنى عشر .

**١ – إدارة تستبد بها الجودة .** **أول كل شئ : اهتمام الإدارة العليا – استحواذ الجودة بهم كما أفضل أن أسميه** – ما الذى يعنيه ذلك ؟ إنه تفاعل داخل اللوعة والغضب اللذين يحس بهما روجر ميليكين ، عندما يلحظ أدني وجه للقصور فى أمر ضئيل الحجم . لقد راقبته وهو يستدعي كل من على ظهر سفينته الهائلة إلى مقر القيادة العامة بسبب مشكلة « صغيرة » قد لا يلحظها غيره ، أو حتي يسمع بها فضلاً عن أن يفعل شيئاً حيالها.

ومن أفضل ما كتب في وصف المكونة العاطفية لعملية الانطلاق في إحداث ثورة فى الجودة تأتي « الحقبة الهائلة » أو « الأزمنة الكبرى »* ، وهى دراسة لكلية الأعمال بجامعة هارفارد سنة ١٩٤٩ لكونراد جونز ، أحد كبار المديرين فى المؤسسة الاستشارية بوز – آلان – هاملتون Booz, Allen & Hamilton، يرسم هذه الصورة :

> ... سأحكى لكم عن اجتماعين حضرتهما ، كلاهما كان مع شركات كانت تعانى من مشكلات تتعلق بالرقابة على الجودة . وكانت إحداهما تدار بأسلوب رسمى احترافى. كان المدخل إلى المشكلة هو تحليل كل شئ . مثلا : كم من الأبواب قد انخلع ؟ وما النسبة المئوية للأبواب المنخلعة ؟ وكم تتكلف إعادة تركيبها فى أماكنها؟ وإلى أى مدى يحتمل أن نتعرض للمقاضاة؟ وما مقدار الإعلان الذى سنحتاجه لمحو الضرر الذى لحق بسمعتنا ؟ لم يحدث ولو مرة واحدة أن تحدثوا عن الأبواب ذاتها أو مفصلاتها أو السبب الذى أدى إلى سقوطها . لم يكونوا مهتمين بحل المشكلة ، كانوا فقط يريدون مواجهة هذه الفوضى . الاجتماع الثانى كان فى شركة « كولمان ستوف Coleman Stove» .. كانت لديهم مشكلة حدوث شروخ فى بعض المراجل . تصور الموقف – اللجنة العليا تجتمع ، ويدور نفس الحديث القصير .. ثم يأتى قسم الخدمة بالأوراق ومساند الأوراق والأقلام الصفراء ويبدأ كل واحد يعد نفسه لمناقشة ساخنة وجادة . أتعرف كم طال هذا الاجتماع ؟ حوالى ثلاثين ثانية : الرجل العجوز كولمان يجلس منتصباً فى مقعده ويصيح : « أتقصد أن لدينا منتجات هناك

* The Big Time ومن الصعب ترجمة هذا المصطلح إلي العربية لأنهم يقصدون به عادة شيئاً لا علاقة مباشرة له بهاتين الكلمتين – المترجم .

لا تعمــل جيداً ؟ اسحبوها . استبدلوا بها غيرها واعرفوا السبب ، لعنة اللــه ، وكانت هذه نهاية الاجتماع . لا تحليل مالى . لا تحليل قانونى . لا تحليل للعلاقة مع الزبائن . لم يكن هناك أى تحليل على الإطلاق ، كانت القضية هى سلامة المنتج ؛ وهو مـا يعنى أنه ليست هناك قضيـة: سنقف إلى جانب هذا المنتج، هذا كل مـا هنالك.

سوف انتقل حالاً إلى الحديث عن المنظومات والقياسات ، *إلا أنه أمر أساسي جداً أن نبدأ بالعواطف* . فى مقال ظهر مؤخراً فى نيويورك تايمز ، يقول مارتن ديفيز ، رئيس جلف + وسترن معلقاً على البيئة المضطربة التى نعيش فيها اليوم بشكل لا نظير له ، «لايمكنك أن تكون مرتبطاً عاطفيًا بعنصر بعينه من عناصر الموجودات» ، ولعل ما يقصده بهذا العنصر واحداً من الموجودات التى تتكون منها الأعمال ، ويعنى بنشاط اقتصادى معين بمنتجاته وأفراده – ويا له من خطأ . إنه لا يمكننى أن أتصور واحداً من إخوان نوردستروم يقول شيئا كهذا ، أو ليون جورمان رئيس ل . ل . بين ، أو فريد سميث مؤسس فيديرال إكسبريس أو روجر ميليكين أو الرجل العجوز كولمان : إن الجــودة تبــدأ بالارتباط العاطفى » دون « لو » ، ودون « ولكن » ، ودون « واو العطف » . وكما يقول ديبى كولمان ، كبير مديرى الإنتاج فى شركة آبل سابقاً ( وهو الآن كبير المديرين الماليين ) : «لست أظن أنه يجوز لك أبداً أن تحاول إدارة أى شئ لا تشعر نحوه باهتمام مشوب بالعاطفة» .

اهتمام الإدارة العليا يعنى أموراً كثيرة بعضها ضخم وبعضها صغير تافه ، فمثلاً : *هل تأتى الجودة على رأس جدول الأعمال* – كل جدول أعمال ؟ ( انظر أيضا الوصفة ل – ٣) فى شركة ميليكين ، يروى الرئيس طوم مالون أن الساعات الأربع الأولى فى كل اجتماع شهرى يرأسه ( استعراض تشغيلى ) تخصص كليــة للجودة ، ويضيف أن هذا « سيحدث حتى ولو شب حريق فى المبنى الذى يعقد فيه الاجتماع » .

وهناك واحد من مديرى تكساس إنسترومنتس Texas Instruments يجرى تنويعاً على هذه النغمة: «لسنوات مضت دأبنا على اتباع تقليد هو إجراء استعراض ربع سنوى مع كبار المديرين . وعلى مدى السنوات الثلاث الماضية أو ما يقرب من ذلك .. انقطعنا عن إجراء هذه المراجعات المالية ، وبدلاً منها أخذنا نعقد أربع اجتماعات فى السنة مع الإدارة

العليا ، تخصص كلية للجودة والإنتاجية » .

أمـا جيم هـارنجتـون Jim Harrington، كبـير خبـراء الجـودة في آي. بي. إم ، ورئيس الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة لسنة ١٩٨٦ فيدلي برأى أكثر عمومية : « والآن ، ارجع إلى الوراء وألق نظرة على جدول مواعيدك ، هل تنفق قدراً من الزمن في السيطرة على الجودة في قسمك ، يعادل ما تنفقه في التكلفة وجداول المواعيد . إذا كان وقتك لا يتسع للجودة ، وإذا كنت لاتعطيها قيمة تكفى لأن تمنحها اهتمامك ، فكيف تنتظر من العاملين معك أن يفعلوا ذلك؟.. إن مديرى أقسام الإنتاج يعقدون اجتماعات ، يتدارسون فيها أحوال الإنتاج وأحوال الجودة وجداول المواعيد والتكلفة . وعادة ما تبحث الجداول أولا ثم التكلفة ثم الجودة هذا إذا اتسع الوقت .. فقط إذا كانت الجودة هى فعلاً العامل المهم ، فيجب إذن أن تأتي كرقم واحد في كل جدول أعمال » .

وثمة مدخل آخر *لمشكلة اهتمام الإدارة العليا ، وهو الاستخدام الفعال للرموز* ( مرة أخرى : انظر الوصفة ل – ٣ ). منذ سنوات قلائل كانت هناك سيارة جديدة من طراز فورد – ثاندر بيرد Ford Thunderbird هى الاختيـار الرابح لمن يريـد أن يراهن على ما ستأتي به مجلة «موتور ترند Motor Trend» . على أنه «سيارة العام» ، وهو تقييم لا يقف عند حد كونه إرضاءً عظيماً ومفخرة ، بل إنه يعني أيضاً مبالغ هائلة من الدولارات . إلا أنه كمـا في حالة جوائز الأوسكار في هوليوود ، لا بد للسيارة من أن تدخل إلى الإنتاج في تاريخ معين ، لكي تستحق أن ينظر في أمرها . في هذه الحالة التي أسماها واحد من مديرى فورد « الطلقة التي سمعها العالم كله » ، أخرت الشركة ذلك ، مضحية بجائزة تكاد تكون مضمونة لأن جودة السيارة لم تكن قد وصلت إلى الحد الذى يؤهلها لأن تكون طرازاً يصلح للإنتاج على مستوى تجارى. وهكذا ، وبأقصى درجة من القوة ، أظهرت فورد التزامها الجديد بالجودة، هذا الالتزام الذى لعب دوراً حيوياً في الأداء المدهش للشركة سنة ١٩٨٦ .

وبالمثل، فإن مديرى تينانت أوصلوا الشركة إلى حالة استنفار كامل بضربة رمزية واحدة ، عندما أطلقوا برنامجهم للجودة سنة ١٩٨٠ ، كخطوة أولى ، ومن قبل أن يتخذ برنامج تحسين الجودة موقعه ، خفضوا عدد العاملين المشتغلين بإعادة التصنيع إلى النصف وهم أعلى فئات عمال التجميع أجراً ـ خفضوا عددهم من عشرين إلى عشرة (وهم

الآن اثنان فقط) . المغزى : لن يكون هناك مزيد من إعادة التشغيل - سنؤدى عملنا على الوجه الأكمل من أول مرة .

*العنصر الثالث فى التزام الإدارة العليا قد يكون أكثرها تحديًا - الإصرار على المضى فى البرنامج وتخطى فترات التراخى* . لابد أن يكون الالتزام الجاد بالجودة أبديًا . البعض يسمون تويوتا Toyota أكثر الشركات الكبرى توجهاً للجودة في اليابان التي هي بلد واع بالجودة . من الأمور التي تفسر نجاح هذه الشركة ، منظومة المقترحات العادية ، والتي تحولت في تويوتا إلى أمور غير عادية . كثيراً ما نعمد إلى التصرف كما لو كان عمالقة اليابان قد ولدوا عمالقة ، كمنظمات على قمة العالم ، وليس الأمر كذلك . في ١٩٦٠ .. جاء منهج المقترحات فى تويوتا بحوالى ٥٠٠١ اقتراحاً فقط ( حوالى ستة من عشرة لكل فرد عامل ) والذى نفذ منها كان ٣٢ ٪ . وبعد ذلك باثنين وعشرين سنة من الإصرار ، في ١٩٨٢ ، كان هذا العدد قد أصبح ٣٨١ مرة قدر ما كان عليه ، فارتفع إلى ١,٩٠٥,٦٨٢ اقتراحاً ، أو ٣٢,٧ للعامل الواحد ، علاوة على أن ٩٥ ٪ منها قد نفذ .

ويفيد قادة برنامج الجودة جميعاً دون استثناء ، بأن البرامج تتأخر من ١٢ إلى ١٨ علامة شهريا ، بصرف النظر عما تبذله المنظمات من قوة دافعة. إن برامج الحوافز والمكافآت تقادم العهد بها ، وقادة المجموعات يتهالكون ، والمرحلة الأولى من برامج التدريب تستكمل ، والمشكلات السهلة التشخيص أو الاكتشاف تعالج ، ثم بالإضافة لذلك ، هناك فترات التراخي التي تحل كل سنتين بعد ذلك ، وتستمر إلى الأبد . وفي المواضع التي تبدو أمراً حتمي الحدوث ، الكل يفقدون حماسهم ، والالتزام يعنى أن نعض على النواجذ ، وأن نستحضر كل ما نقدر عليه من أحلام وآمال من أجل إعادة بث الحياة في البرنامج .

هناك عنصر أخير فى الالتزام عندما تقترب ندواتي من نهايتها ، وعندئذ تكون كتل كبيرة من الأفكار قد طرحت ، وكثيرا ما يأتى المشتركون ، وهم يعانون إحباطاً ظاهراً ، ويصيحون : ما الذى يجب على إذن أن أبدأ بعمله ؟ وعندئذ أعطيهم هذه الإجابة « *بدءاً بفترة بعد ظهر اليوم ، لا تمر بمنتج معيب أو خدمة معيبة دون تعليق أو إجراء يتخذ ، هذا يجب ألا يحدث أبداً* » .

هناك نشرة دعائية على وشك أن تخرج إلى الزبائن وقد تخلفت عن موعدك في إرسالها. وقد طبعت منها خمسة آلاف نسخة ، ووضعتها في المظاريف وأقفلت هذه

المظاريف وكتبت عليها العناوين ، وقد تم تعبئة هذه المظاريف ، وتوشك أن تؤخذ إلى مكتب البريد . المركز المالى لوحدتك الصغيرة يميل إلى أن يصبح تقدميًا ، وعندئذ تكتشف خطأً مطبعيًا فى صفحة ٢ ، فى السطور الصغيرة البنط ، فهل تمضى فى طريقك متجاهلاً ذلك؟ سهل جداً . تحرك – ارم بها بعيدا .

لا يهم العاملين إن كان لدى المنشأة ١٥ أو ١٥٠٠٠٠، ولا يهمهم إن كنت رئيس قسم أو رئيس مجلس الإدارة ، إن كنت ستتجاهل عمداً فعلاً صغيراً يدل على رداءة الخدمة أو انحطاط الجودة ، فإنك تكون حطمت مصداقيتك ، وكل احتمال للقيادة المعنوية فى هذه القضية . انتهى .

لقد مضيت أطيل الحديث عن التزام الإدارة لذات السبب الذى يجعل أغلب الخبراء يتجاهلونها . نعم ، إنهم يضعونها على رأس القائمة لمجرد التخلص من هذا الموضوع ، ولكنهم يخصصون لها فقرتين كل منهما من عدة سطور فى كتاب من خمسمائة صفحة ، ثم ينتقلون إلى المادة الحقيقية . إنهم لا يقدمون أبداً على وضع تعريف دقيق لما تعنيه هذه النقطة . نعم إنها تتعلق بالمواقف ، ولكن السلوك الالتزامى ، والارتباط بالعاطفة لا بد وأن يترجم أيضاً إلى إجراءات عملية ، وهذه ستظهر على النتيجة المعلقة على الحائط كل يوم .

---

## تحطيم العقبات

استرجع الآن تعليق روجر هيل على التسرب الهيدروليكى فى معدات تنظيف الأرضيات ، والتى لم يلاحظها سوى زبائنه اليابانيين . لقد أطلق ثورة الجودة فى شركة تينانت سنة ١٩٧٩ وأدى أفعالاً كثيرة صحيحة ، ووقع فى عدد من الأخطاء أيضاً ، ولكنه فوق كل شئ تمكن هو وشركته من البقاء والاستمرار . ولقد وقعت المعجزات ، ولكنها دائماً معجزات من نوع المضى بالتحطيم ، تحطيم ما يعترض الطريق . لنرجع إلى التسرب الهيدروليكى ولنتأمل تقدم تينانت كما يرد فى كتاب « السعى نحو الجودة »* أو « الكفاح من أجل الجودة » .

---

* Quest for Quality

**السنة الأولى** : عرف الفريق أصول الهيدروليكا بما في ذلك أفضل الطرق للتجميع المحكم . حدد الفريق أهدافه ، متوسط الأداء هو تسرب واحد لكل ٢١٦ وصلة . لاحظ أن الآلة المتوسطة بها ١٥٠ وصلة ، ولذلك .. فإن كل آلة تقريباً سيحدث بها تسرب .

**السنة الثانية**: عقدت برامج تدريب مستفيضة وواسعة النطاق ، ووضعت المواد التدريبية والمراجع الفنية ، وحضر المديرون والملاحظون والمجمعون والمهندسون التدريب، وحدد قسم المشتريات أهدافاً للموردين. واستخدمت طرق جديدة في استعمال أجهزة الاختبار وعدلت تصميماتها الهيدروليكية ، خفض عدد الوصلات وتكلفة الخراطيم وأحكام الأجزاء المتوائمة بنسبة ١٠ ٪ لكل آلة ، متوسط التسرب ، واحد لكل ٥٠٩ وصلات .

**السنة الثالثة** : أنقص عدد موردي الخراطيم والوصلات من ١٦إلى ٢ ؛ ليصبح الأداء المتوسط : تسرب واحد لكل ٦١١ وصلة .

**السنة الرابعة** : ظهرت المنتجات المعدلة ، السباكة قرب نهاية العام .

**السنة الخامسة** : أعد التدريب ، مع تحديث لجميع العاملين الذين يقومون بالتجميع . أنقص عدد الموردين من ٢ إلى واحد . نلاحظ : توحيد المصدر أدى إلى إنقاص تكلفة الخراطيم والوصلات بنسبة ١٠ ٪ . الأداء المتوسط : تسرب واحد لكل ١٢٨٦وصلة . لم يبلغ زبون واحد عن أي تسرب خلال تلك السنة . منحت الشركة جائزة الجمعية الوطنية للقوى الهيدروليكية عن جهودها في هذا المجال .

**السنة السادسة** : أصبح متوسط الأداء تسرباً واحداً لكل ٢٨٠٠وصلة . الإبلاغ عن التسربات من المستعملين : صفر

الآن هذا هو العمل الحقيقي المثمر .

---

٢ – **هناك منهج موجه أو ايديولوجي** . أغلب برامج الجودة تفشل لواحد من سببين: لديها منهج دون تلهف ، أو تلهف دون منهج. لا بد أن يكون لديك هذا وذاك .

ليس هذا موضع الحديث عن التوصيات ، ولا أنا الخبير الذى يمكنه ذلك ، فيما عدا هذه فقط « اتخذ لنفسك منهجاً » . ويوجد قدر كبير من الخلاف فى هذا المقام . هل يجب عليك أن تتبع ديمنج ( و . إدواردز ديمنج W. Edwards Deming، أبو ثورة الجودة اليابانية التى حققها عن طريق التحكم الإحصائى فى العملية ) ؟ أم فيل كروسبى Phil Crosby مؤلف « الجودة حرة » والذى اجتذب الأنظار إلى حد أن جى . إم ابتاعت لنفسها نصيباً قدره ١٠ ٪ من شركته ؟ أم تتبع طريقة ارمان فيجينبوم Armand Feigenbaum « التحكم الشامل فى الجودة » ؟ أم جوزيف جوران Joseph Juran ؟ أم تبتدع منهجا لنفسك ؟

سيأتى وقت تصنع فيه مخططاً لنفسك إذا كنت ناجحاً ، إلا أننى أوصى بشدة بأن تبدأ بقائمة طعام صينية . *اختر منهجاً ما وطبقه كما لو كان عقيدة مقدسة* . بصراحة ، لن يحدث الأمر فارقاً كبيراً من منهج لآخر طالما أنك تنتقى واحداً من خمسة أو ستة على القمة ، وما دامت متبعة بجهد صادق .

**٣ – الجودة يمكن أن تقاس .** « كل ما هو قابل للقياس قابل لأن يتم عمله » قول مأثور رائع . ويقول هارنجتون ( آى . بى . إم ) : «القياس هو القلب النابض لأية عملية تحسين ، وإذا وجد شئ لا يمكن قياسه فهو لا يمكن تحسينه » . عليك أن تبدأ أولاً بقياس « تكلفة انخفاض الجودة » بدقة وبتفصيل . تكلفة الرداءة تتضمن أموراً مثل إعادة التشغيل ( أو أى وظيفة أخرى ) ، وتكلفة الضمان ، وتكلفة الإصلاح أو إرجاع البضائع الرديئة إلى الموردين ، وتكلفة الفحص . وقد أظهرت آى . بى . إم و ميليكين وغيرهما ، بعد مقاومة ابتدائية محسوسة أظهرت بشكل قاطع أن *تكلفة الرداءة يمكن أن تقاس فى كل عمل* من مجمع سكرتارية الإدارة إلى الهندسة إلى قوة البيع إلى المصنع .

ويجب *أن يبدأ القياس من نقطة انطلاق البرنامج* . فمن بين أمور أخرى ، إذا عمل هذا بالشكل الصحيح ، فسوف يبث الطاقة فى البرنامج بينما يتبلور حجم البرنامج والفرصة المتاحة ويتخذان منظوراً واضحاً . وبرغم أن الخبراء لا يكادون يتفقون على شئ آخر ، فإنهم جميعاً موافقون على تكلفة انخفاض الجودة : الرداءة تستنفد حوالى ٢٥ ٪ مما لديك من قوة بشرية ومن موجوداتكم فى منشآت الصناعة التحويلية ، لينفق فى إعادة التشغيل وغير ذلك من المهام الناتجة عن رداءة الجودة . أما فى منشآت الخدمات فتكلفة

الرداءة تستنفد ٤٠ ٪ من العاملين والموجودات. وتعتقد شركة آى . بى . إم أن تكلفة الرداءة تتراوح بين ١٥ و ٤٠ ٪ من إجمالى الإيرادات ، ولكن ذلك يتوقف على درجة نضوج المنتج .

يجب *أن يكون القياس مرئيًا* . تتألق اللوحات الإلكترونية بالقراءات فى عديد من مصانع ميليكين مقتفية أثر تقدم الجودة ، ساعة بساعة. لوحات ضخمة ورسوم بيانية مقررة ، تظهر فى أقسام الحسابات والأفراد ومعالجة البيانات أيضاً ، كما تجد الرسوم البيانيـة لتحسن فرق العمل ترصع حوائط آى . بى . إم .

وكما يمكن أن تكون مباشرة ، كما يصفها ريتشارد شونبرجر Richard Schonberger فى كتابه «التصنيع الراقى العالمى» World Class Manufacturing: «يأتى تسجيل البيانات أولاً. فالأدوات رخيصة وبسيطة : أقلام وطباشير، أعط هذه الأدوات البسيطة لكل فرد في العمل ليسجل البيانات ، ثم اجعله جزءاً عاديًا من وظيفة المشغل أن يسجل الاضطرابات والقياسات على لوحات وسبورات . الذى يسجل البيانات يجد نفسه ميالاً لأن يحلل، والمحلل يميل إلى التفكير في حلول المشكلات » . ثم يمضى شونبرجر فى توضيح فكرته بأن يصف على سبيل المثال منظومة لوحات العرض ، التى تتميز بها عملية هيوليت باكارد Hewlett-Packard فى مدينة جريلى فى كولورادو .

تحذير : برغم أننى مهووس بالقياس ، كما قال عني واحد من الزملاء ، إلا أننى أقر بأن هناك منزلقاً . ولا بد *أن يجرى القياس بواسطة المشاركين ، أى بواسطة أعضاء فريق العمل الطبيعي أو بواسطة القسم* نفسه . يجب ألا « *يُجرى لهم » أى أن يؤديه قسم الحسابات أو « مراجع » أو « مفتش » أو فرقة من هؤلاء* . إذا حدث ذلك فهناك خطورة كبيرة من حدوث :

(١) طغيان البيروقراطية على العملية .

(٢) صراع بين الفئات أو خلافات بشأن تفسير البيانات ، مما يؤدى إلى انتكاس شديد فى التورط. وقد كانت فورد من الشركات المدفوعة بالأرقام والاعتبارات المالية إلى حد أنها مضت تتجنب القياس لفترة طويلة، خوفاً من أن تنقض البيروقراطية المالية بما لديها من قوة على برنامج الجودة وتغتصبه ، كما فعلت ببرامج عديدة أخرى .

٤ – **الجودة عليها مكافأة** . فى صفات البشر ، سوف أناقش صور المكافآت عموماً

( انظر ن – ٧ ) . وفى هذه المرحلة ، فإننى أريد أن أطالبك بأن تكافئ على الإسهامات التى تتقدم فى سبيل تحسين الجودة .

وتمثل أهداف الجودة جانباً من خطة شركة فورد فى مكافأة المديرين. وفى عام ١٩٨٦ كان ٤٠ – ٦٥ ٪ من مكافآت المديرين فى شركة فورد تقوم على إسهاماتهم فى الجودة ، ومجرد ٢٠ ٪ نظير إسهامهم فى تحقيق الربح . والواقع أن أهداف الجودة أيضا هى الحافز الأول المؤثر فى جدول الأجور فى بيردو فارمز Perdue Farms، كما أنها جزء من تقييم الأداء لكل فرد فى آى . بى . إم . وقد أدت إضافة منجزات الجودة كعامل مؤثر فى تقدير المكافآت لأعضاء الإدارة العليا فى تينانت إلى إحداث طفرة فى السلوك الإدارى .

المكافأة التى تقوم على الجودة جزء من برنامج آى . بى . إم . فى معاملة الموردين أيضاً . فمثلاً ، يعامل موردو الأسلاك الكهربائية من جانب أحد القطاعات كما يلى : السعر المتفق عليه يدفع عندما تكون العيوب من صفر إلى ٠,٢ ٪ ، أما إذا كانت بين ٠,٢١ ٪ و ٣ ٪ فيخصم من السعر ٢ دولار لكل سلك . وإذا كانت ٠,٣١ ٪ فأكثر، فإن الخصم يصل إلى ٤ دولارات . وباتباع نظام كهذا، فإن معدل ظهور العيوب والذى كان متوسطه حوالى ٠,١١ ٪ لسنوات ، انخفض إلى ٠,٠٤ فى ٦٠ يوماً وظل عند هذا الحد .

٥ – **كل فرد يدرب على تكنولوجيات لتقييم الجودة** . درب كل شخص على تحليل المشكلات من حيث الأسباب والنتائج ، وعلى التحكم الأولى الإحصائى فى العمليات والحلول الجماعية للمشكلات وتقنيات التفاعل . فالبعض يكتفون بتدريب مشرفى الخط الأول وهذا خطأ فادح . فرئيس مجلس الإدارة لابد وأن يحضر دورة التدريب – روجر ميليكين ذهب إلى كلية كروسبى للجودة ، ورئيس آى . بى . إم. حضر الدورة الأساسية هناك . والأهم من ذلك أنه لابد وأن يتاح لكل فرد على الإطلاق أن يحضر تدريباً مستفيضاً .

يقول واحد من كبار المديرين فى تينانت « التدريب هو المفتاح » . وبحلول ١٩٨٥ كان كل مدير فى تينانت قد اجتاز خمس دورات تدريبية على الأقل فى مراقبة الجودة . ويتضمن كتاب ريتشارد شونبرجر «التصنيع الراقى العالمى» ، فصلاً بعنوان « التدريب:

العامل المساعد ». ويقول محذراً « على الصناعة الغربية أن تصنع المزيد من الموارد فى التدريب لكى تتمشى مع الميزانيات الباذخة التى تستثمرها فيه شركات التصنيع الراقى في اليابان وألمانيا . وفي ذلك ، يقول الاستشارى اليابانى ماساكي إيماى ، مؤيداً « لدينا بديهية يابانية تقول : مراقبة الجودة تبدأ بالتدريب وتنتهى فى التدريب » .

**٦ – استخدام جماعات عمل تنطوى على وظائف / مناهج متعددة** . مرة أخرى، ستكون هناك زوابع عقائدية فى انتظارك ، الظهير الربعى لفرقة بول ريفير فى برنامج الجودة ، بات تاونسند Pat Townsend، يتبنى فكرة دوائر الجودة غير التطوعية ويدافع عنها ، وهو يبنى على هذا قضية نشطة وقوية ، جيدة التوثيق وحافلة بالنجاح . أما اليابانيون ، على الجانب الآخر ، فإنهم لا يستخدمون إلا دوائر الجودة المتطوعة . وتقف تينانت إلى جانب اليابانيين، ويرفض كروسبى هذا النمط من دوائر الجودة ، ولكنه يحتضن جماعات العمل : تتشكل جماعات إزالة أسباب الأخطاء وجماعات الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة ، وينتقى أعضاؤها من مختلف المواقع عندما تظهر الحاجة إلى تناول مشكلة بعينها ، ثم تنفض الجماعات بانتهاء المشكلة ، وبذلك ينتفى احتمال تحولها إلى مجرد شلة تلتقى أسبوعياً ، أو بعبارة أخرى ، مجرد تمرين بيروقراطى آخر .

على أية حال ـ هناك من سيضعون هذه النقطة على رأس قوائمهم – من الضرورى أن نمارس حل المشكلات المتعدد الوظائف ، وأن نستهدف مناهج أعمال ، تتخطى حدود الوظائف المختلفة ( إدراج الطلبيات ، التغيرات الهندسية ، ... الخ ) . وتقول كل من فورد و آى . بى . إم . أنهما ضيعتا سنوات قبل أن تتوصل أى منهما إلى إدراك *أن غالبية فرص تحسين الجودة تقع خارج دائرة جماعة العمل الطبيعية* ( مثلاً : قسم من ١٥ فى الحسابات المدينة ) . وقد أقدمت تينانت وميليكين على تكوين جماعات متعددة الوظائف منذ البداية . والواقع أن الجماعة الأولى فى تينانت كانت فريقاً متعدد الوظائف ، يعمل على ماسح أرضيات ذاتى الحركة . وقد تمكنت تينانت من إنقاص عيوب التصنيع من ١,٣فى الآلة الى ٠,٤ خلال السنة التى قضتها فى العمل ، وتحاول تينانت أن تكون واثقة من أن كل جماعة بها أعضاء يمكنهم أن يتداخلوا مع كل وظيفة أساسية .

ويرى ماساكي إيماى أن فريق العمل « الطبيعى » ، ليس هو الطريق المؤدى الى النجاح اليابانى . والإدارة المتبادلة الوظائف هى فيما يقول « الإدارة التنظيمية الأساسية

التى تستخدم فى تحقيق أهداف التحسين الكلى للجودة » . وتركز عملية تحسين الجودة فى أى. بى. إم. على المناهج التى تماثل الأهداف ( أو المنشأة ) . وقد خصص لكل منهج يتعلق بالمنشأة « مالك » ـ مثلا : واحد يتناول تنفيذ تغييرات هندسية ، الذى قد يبدأ فى موقع العمل حيث يوجد معمل أو اثنان ، وعدة مواقع صناعية ، ثم بعد ذلك خدمة ميدانية . وقد وجدت آى. بى. إم. وغيرها ( كما هو منتظر ) أن مثل هذه العمليات ، التى تكون جسراً يربط الوظائف والوحدات ، تسقط من خلال الشروخ ، ولا يجرى تحديثها بشكل مستمر وملح . وقد رفعت آى . بى . إم . حالياً من عملية تحسين جودة منهج المنشأة الى مايقرب من العلم . وكل منهج يقيم ويعطى بكل عناية درجة فاعلية بجهد كبير وبأسلوب كمى . وقد تقلصت الجماعات الخاصة لتحسين العمليات وحل محلها ، أسلوباً معقداً من ثلاث عشرة خطوة لتحليل العمليات ، جرى إنماؤه وتشذيبه .

والأسباب التى حدت بشركة آى. بى. إم. الى انتهاج هذا الطريق واضحة ، وهى كما يصفها مدير الجودة إدوارد كين Edward Kane.

> تتكون عملية تقديم المطالبات المالية من ١٤ نشاطاً متعدد الوظائف ، وهى متصلة منطقياً ولكنها من الوجهة المادية مبعثرة بين ٢٢٥ فرعاً تسويقياً ، و ٢٥ مكتباً إقليمياً ، وعدد مماثل من المواقع الميدانية وعديد من مواقع التصنيع ومراكز قيادة العمليات . فالعمل ذو وظائف متبادلة ، وغير متسلسل داخل كل وظيفة ، ويتحقق تربيطه عن طريق نظام معلومات معقد . وعلى وجه العموم ، فإن ٩٦ ٪ من الفواتير تأتى دقيقة ، إلا أنه نظراً للتكلفة العالية التى تنتج عن ضبط الفواتير غير الصحيحة، فإن ٥٤ ٪ من جملة الموارد كان يخصص لتكلفة الجودة .

وهنا ، تظهر لأول مرة قضية أكثر عمقاً، ستأتى مناقشة « أكثر اكتمالاً لها فى وصفات الناس » أو البشر ( خصوصاً ع – ٩ ) . علينا بصفة أساسية أن نحول فلسفتنا الإدارية من الفلسفة المناوئة إلى التعاونية . إن حماية الإقطاع الوظيفى واختزان المعلومات هو النمط الشائع فى الإدارة الوسطى الأمريكية. والذى يبدو أنه هو النداء المستقيم فى هذه الوصفة ، من أجل جماعات للجودة المتعددة الوظائف لايزيل من بصلة ضخمة ، إلا قشرتها فقط .

٧ – **الصغير فى منتهى الجمال** . ليس هناك شئ اسمه تحسن لا أهمية له ،

تاونسند Townsend ( شركة بول ريفير Paul Revere ) يدعو للفكرة :

كثير من الجماعات والفرق حصلت على التقدير من أجل أمور في ضآلة تحريك خزانة ورق مسافة عشرة أقدام لتصبح قريبة من شخص يستخدمها كثيراً . أهذه فكرة جودة ؟ لعلها ليست كذلك تقنيًا ، ولكن وجود الخزانة في موضع غير مريح يحتمل جدًا أنه كان أمراً مقلقاً يحدث الضيق خمس عشرة مرة في اليوم لشخص كان يضطر إلى أن يمشي اثنتي عشرة مرة أو نحو ذلك ليصل إليها . هل كان يمكن تحريكها من قبل مجئ عملية الجودة لها قيمة ؟ ربما كان ذلك ممكناً من الناحية النظرية . ولكن الشخص الذي كان يعاني منها لم يكن يرى أو يصدق ذلك ، أو لم يكن مستعداً لأن يتحمل مشقة تقديم طلب بالسماح له بذلك من خلال طبقات إدارية .

ويعلن قادة ميليكين أن الثناء يقدم الآن إلى أولئك الذين يقرون بأن لديهم مشكلات عديدة أو يستمتعون بذلك ـ وبعبارة أخرى لديهم فرص عديدة للتحسين . لم يعد سلوكاً حميداً أن نتشدق بأنه «كل شئ يمضي طبقاً للخطة الموضوعة » ـ في وسط حطام مصنع أو عملية توزيع من الواضح أنها غير قادرة على المنافسة الكافية .

٨ – **الحث المستمر** . فليحدث المرء « مؤثرات هوثورن اللامحدودة »*. لقد سبق أن أشرت إلى فترات الخمول التي تمتد من ١٢ – ١٨شهراً. والترياق هو أهداف جديدة ، وموضوعات جديدة ، ومكافآت جديدة ، وأبطال فريق جديد ، وتشكيلات جديدة للجماعات وأحداث كبرى جديدة . وفي واقع الأمر ، يمكنك تغيير كل شئ فيما عدا هيكل النظام الأساسي ( انظر رقم ٢ فيما سبق ) .

ليس هناك بند في عملية التحسين يعد أصغر من أن يستخدم في إنماء قوة الدفع والمحافظة عليها ، أو أقل أهمية من أن يؤخذ في الاعتبار . وفي برنامج اضطلع به تاونسند ( شركة ريفير ) في عامه الثاني ، كجزء من جهد لإبقاء الأمور نشطة ، كانت الأسماء تلتقط عشوائيًا من وعاء كل أسبوع . فإذا تصادف أن الشخص الذي تم التقاط

* في أعقاب تجارب الثلاثينيات التي أظهرت أن الإنتاجية تزيد عندما يحظى موقف العمل بانتباه وحث مستمرين، بصرف النظر عن نمط بعينه في التدخل في سير الأمور – الأضواء تعلو ، الإنتاجية ترتفع ، الأضواء تخبو ، الإنتاجية تعلو ثانية .

اسمه كان يلبس دبوس شارة « الجودة لها قيمة » ، فيقدم له دعوة للغذاء مجانية . وقد اكتشف تاونسند أن النساء لم يكن لهن تمثيل واف فى الرابحين . وقد اتضح أن السبب فى ذلك هو دبوس شارة الجودة ، فقد قام بتصميمه رجل بحيث يشبك فى رباط العنق ، مما كان يحدث ثقوباً فى ثياب السيدات ، وعندما عولج هذا الأمر بتصميم يعطى مزيداً من الاختيار أو الجاذبية ارتفع نصيب النساء بسرعة كبيرة . إن أمثال هذه التفصيلات تؤدى إلى كسب الحروب أو خسارتها والحال كذلك مع ثورات الجودة أيضاً .

**٩ – هناك هيكل تنظيمي موازٍ مكرس لتحسين الجودة.** فليعمل المرء «على إيجاد نظام جودة اعتباري». ففى تينانت ، يحوى مثل هذا التنظيم لجنة توجيه ، ولجنة تقدير ، ولجنة للاحتفال بيوم الانتفاء التام لعيوب الإنتاج ( صفر العيوب ). وقد ولدت نجوم غير متوقعة فى سياق هذه العملية. ويقول مديرو تينانت : « إن الأبطال يمكن .. أن يأتوا من الصفوف الخلفية ، وقد وصل لحَّام كان عضواً فى فريق صغير للجودة فى قسمه إلى القيادة غير الرسمية لهذا الفريق ، ثم تطوع لعضوية المستوى الثانى للشركة. ومن ذلك المنطلق وحتى إلى لجنة تخطيط « يوم صفر العيوب » وبالمزيد من التعلم ومن الأداء ، أصبح متحدثاً رئيسياً باسم الجودة داخل الشركة. وفى سنة ١٩٨٣ طلب إليه وإلى زملائه عمل تقديم فى الجمعية اليابانية للإدارة التى ترعاها تينانت . هذا اللحَّام السابق أصبح الآن مشرفاً وواحداً من أبطال الجودة على نطاق الشركة » . وفى ريفير أيضاً ، أصبح التنظيم الموازى مصدراً جديداً للترقى وقناة بديلة غير رسمية للتصاعد الوظيفى .

تحذير : يحذر البعض – وبحق – من أن مثل هذه التنظيمات « الموازية » إذا لم تخضع لتحكم جيد، فإنها قد تتدهور إلى أن تتحول إلى طبقة جديدة من البيروقراطية المعوقة .

**١٠ – كل واحد يمارس اللعبة . الموردون بصفة خاصة ولكن الموزعين والزبائن أيضاً ، يجب أن يكونوا جزءاً من عملية الجودة من المؤسسة :** المهمة – مرة أخرى – تشكل تحدياً . ميليكين تدرب الموردين ، وميليكين وتينانت تكونان مع الموردين فرقاً مشتركة للتحسين ( فى ميليكين يطلق عليها اسم « شركاء من أجل الربح » ، انظر : ع – ١ ) . والرموز تفيد : آى . بى . إم . تسمى جميع الموردين « زملاء أعمال » . أما فورد فتنشر إعلانات صفحة كاملة فى صحف من مستوى « وول ستريت جورنال The Wall

Street Journal» و « يو. إس. إيه. توداى USA Today» لكى تمتدح الموردين الذين يمتازون بجودة عالية. وأكثر من ذلك – من الناحية الجوهرية – إن المطلوب هو علاقات متبادلة فيما بينها ودائمة ( انظر أيضا ط – ٢، فى الإنماء الجماعى للمنتجات وخاصة مناقشة مشروع فورد فى طوروس على سبيل المثال). يوافق الكل تقريباً على أن عدد الموردين لا بد أن ينخفض بشكل حاد - تذكر التسربات الهيدروليكية فى تينانت والتى انخفضت إلى حد كبير عندما انخفض عدد الموردين ، على خطوتين ، من ١٦ إلى واحد .

ومن تينانت يحكى دوج هولشار Doug Hoelscher، نائب الرئيس للشؤون الهندسية / الإنتاج / المشتريات ، عن مدخل مبكر إلى موضوع أحد الموردين :

حصلت على رقم هاتف أكبر مورد لدينا – وليس غريباً أنه كان الشخص الذى نعانى معه أكبر عدد من المشكلات المتعلقة للجودة . ولقد كنت متخوفاً بشأن الاتصال برئيس الشركة وإحاطته علماً بأنه « قد تكون » هناك بعض المشكلات بشأن هذا المنتج مما قد لا يكون على علم به .

كان رده : « وما الذى يجعلك تحادثنى فى هذا الأمر ؟ لدى أناس يختصون بمثل هذه الأمور » .

وتنفست الصعداء وشرحت له أننا فى شركة تينانت نحاول أن نتخذ مسلكاً جديداً. فكبير المديرين وأنا أردنا أن نكون أوثق اتصالاً بنظرائنا فى الشركات الموردة، وقد حددنا هدفاً، هو تصغير قاعدة الموردين بنسبة ١٠٪ سنويًا على مدى السنوات الخمس القادمة. وبدا أننى قد اجتذبت انتباهه، قلت له إننى أرجو أن يكون حريصاً على الإبقاء على علاقتنا ودعوته لحضور اجتماع، ووافق على مضض.

وفى أثناء الاجتماع ، أطلعناه على وثائق تدل على نسبة الأجزاء التى تلقيناها من شركته اضطررنا إلى رفضها لسوء صناعتها ، وصار واضحاً أن المنتج الذى يقوم ببيعه ليس بالجودة التى دفعوه إلى أن يظنها فيه . تقوس كتفاه ، وتساءل : « ماذا تريدون منى أن أفعل ؟ »

قلنا له : « اشحن لنا البضاعة حسب الوعود المعطاة ». ثم شرحنا له أننا لم نكن نتوقع توفر منتجات عديمة العيوب فوراً ، وأنه من الممكن أن نتعاون معه من أجل الوفاء بتوقعاتنا ، وكانت لنا ثلاثة مستلزمات :

١ – أن يحدد أهدافاً للتحسين .

٢ – أن يتقابل معنا سنوياً لمتابعة التقدم نحو هذه الأهداف .

٣ – أن يتحول إلى مورد جدير تماماً بالتعامل معه ، عندما يحقق هذه الأهداف .

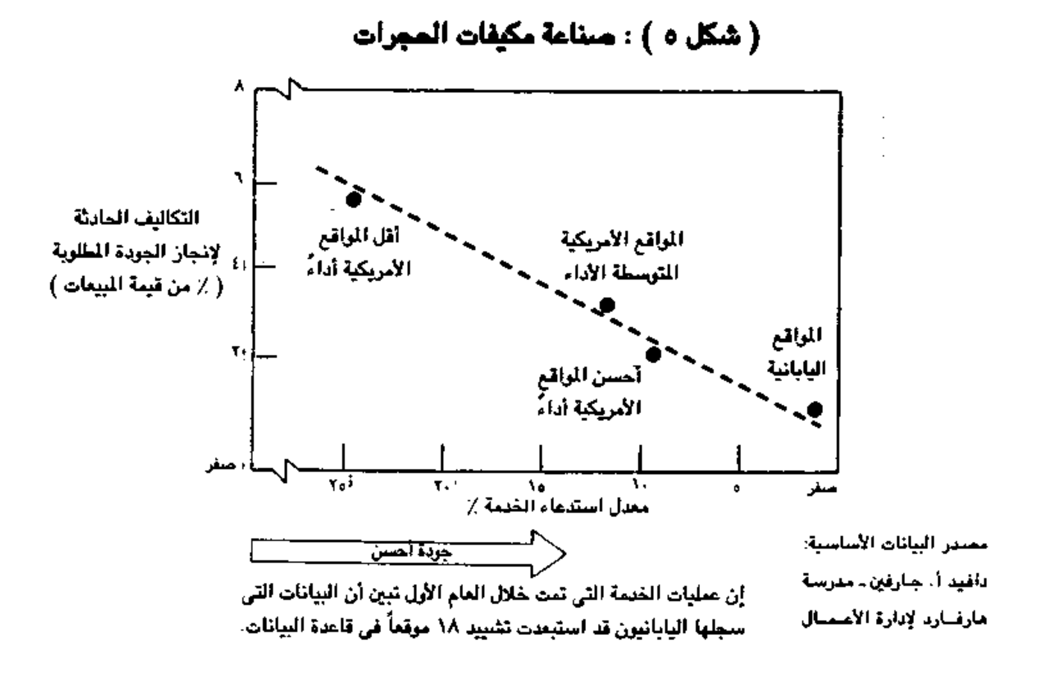
ثم قلنا له إننا سوف نوافيه بتقارير نصف سنوية تدله على أداء شركته . ومادام أنه ماض فى إظهار التحسن إلى أن يصبح مؤهلاً تماماً ، فسوف نستمر فى الشراء منه .

كانت النتيجة علاقة مع مورد رئيسى ، مرضية بكثير بأكثر مما كانت عليه قبلاً ، وقد توصلت شركته فعلاً إلى تحديد الأهداف وتحقيقها ، ونحن مستمرون فى ابتياع القطع منهم ، وهم جزء من فريق الموردين الأساسيين . ونحن الآن نقدم تقارير دورية ربع سنوية لكل عضو فى هذا الفريق ، وعديدون يشتركون فى برامجنا المسماة « يوم تختفى فيه العيوب » . وقد أصبح تحقيق أهداف الجودة جهداً مشتركاً . وعندما تعتمد شركة – كما هو الحال معنا – على جهات خارجية فى الحصول على مكونات الإنتاج .. فإن التعاون من أجل الجودة لا يقف عند حد كونه أمراً معقولاً ، بل إنه بالغ الضرورة إلى أبعد حد .

يناظر ذلك *أن جميع أجزاء الشركة تكون هى أيضاً جزءاً من البرنامج* – *منظومة المعلومات وشؤون العاملين ، والحسابات والخزانة – والمبيعات – وقيد الطلبيات – والشحن.* إن برامج الجودة التى تقتصر على المصنع أو مركز العمليات مصيرها الفشل . وتظهر ميليكين وريفير ( بصفة خاصة ) إحساساً بالفخر بما حققاه من اهتمام تام وهادف فى برامج التحكم فى الجودة ، من جانب القائمين بعملية البيع والخدمة . فمثل هذه المجالات عادة ما تتسم بالاستقلالية فى التفكير ، وبالتالى، فمن الطبيعى أن تخشى المشاركة ، ولكنها يمكن أن تصبح مصدراً لتحسنات خارقة .

**١١– عندما ترتفع الجودة، فإن التكاليف تنخفض** . *إن تحسين الجودة هو المصدر الأساسى لخفض التكلفة*. والحديث لا يتوقف عن « مبادلة الجودة » بالتكلفة. هناك حقًا نوع معين من الجودة ـ وهو المعالم أو الخواص الإضافية ـ ينطبق عليه هذا الوصف؛ فالمقاعد المكسوة بالجلد الطبيعى المحاك يدويا فى سيارة فاخرة من طراز Aston

**( شكل ٥ ) : صناعة مكيفات الحجرات**




Martin، سوف يتكلف صرة مليئة بالطبع. ولكن على المستوى الشامل . فإن إتقان الجودة يوفر المال. وكما أظهرنا فإن الرداءة تجلب تكلفة هائلة لا يمكن حسابها .

وفى كتاب « قوانين أوجستين » Augustine Laws ، يعيد رئيس شركة « مارتن ماريتا Martin Marietta» نورمان أوجستين صياغة بيانات مستمدة من دراسة لصناعة تكييف الغرف أجراها ديفيد جارفين David Garvin فى هارفارد. ويظهر فى ( شكل ٥ ) النتيجة . ويخلص أوجستين إلى أنه « إذا تحسنت الجودة فى منتج ، فإن التكلفة لا تزيد ، والواقع أنها تتناقص » .

*القوة الأولية فى العمل هى التبسيط* : كل تحسين فى الجودة يأتى تقريباً عن طريق تبسيط التصميم والتصنيع والخطط والعمليات والإجراءات . فمثلاً : كانت إعادة تصميم الجيل الثانى من طراز هـ . ب – ١٥٠ من الحاسوب الشخصى ذى شاشة اللمس ، عند هيوليت باكارد ، قائماً على إنقاص عدد الأجزاء من ٢٧٠ إلى ١٣٠، وعدد الموردين من ١٢٠ إلى ٥٠ وارتفعت الجودة وتهاوت التكلفة .

والواقع أن هناك تبايناً شيقاً ذا نتائج عميقة الأثر . *إن حملات خفض التكلفة*

*لاتؤدى كثيراً إلى تحسين الجودة ، كما أنها – باستثناء تلك التى تنطوى على إنقاص كبير فى حجم القوة العاملة – لا ينتج عنها عادةً خفض طويل المدى فى التكلفة* . ومن جهة أخرى .. *فإن البرامج الفعالة لخفض التكلفة لا تؤدى إلى تحسين الجودة فحسب ، بل تؤدى أيضاً إلى خفض فى التكلفة* . وكل هذا دون أن يتعرض لزيادة الإيرادات ، نتيجة لنمو المبيعات الذى يأتى من تحسن الجودة .

**١٢ – تحسين الجودة رحلة لا تنتهى أبداً** . ليس هناك شئ اسمه منتج أو خدمة فى قمة الجودة . الجودة كلها مسألة نسبية. *فى كل يوم ، كل منتج أو خدمة تصبح – نسبيًا – أفضل أو أسوأ مما كان عليه ، ولكنه لا يبقى ثابتاً أبداً* . فورد تمضى جيداً الآن ، ولكن تويوتا ، التى ترى فيها فورد المنافس الأساسى ، تنفذ الآن خمسة آلاف اقتراح جديد فى اليوم .

هذه الدستة من العوامل ، بقدر ما قد تتسم به من طلب كثير ، إذا نظرنا إليها جملة ، لا تزال غير قادرة على أن تبدأ فى أن تصنف أفضل برامج تحسين الجودة . هناك شئ بشأنها يكاد يكون غامضاً « هذا البرنامج هو كل ما نجِّد فى طلبه – إنه نحن ونحن هو » ، « إنه هويتنا وما نحن بسببيله » ، « هذا البرنامج هو تينانت » . هذا هو الإحساس الكامل ، من أوله إلى آخره ، بالبرامج التى تستحق أن يقال عنها إنها ثورة فى الجودة . ومن المؤسف أن أى شئ أدنى من « هذا نحن » سوف يسقط فى عالم النسيان فى بحر ١٨ شهراً ، ليصبح شبحاً جديداً يضاف إلى قائمة « برنامج العام » ، ويتلبس جهود الإدارة من أجل أن تظل تؤخذ بجدية بشأن أى أمر على الإطلاق .

لا بد للأهداف من أن تتسم بالجرأة ، وفى مكنتها ذلك . *ولقد أوصيت باتخاذ هدف إنقاص العيوب* بنسبة ٩٠ ٪ *فى ثلاث سنوات ، مع ٢٥ ٪ منها يتحقق فى أول ١٢ – ١٨ شهراً* . وقد حققت تينانت خفضاً فى تكلفة الرداءة من ١٧ إلى ٨ ٪ من المبيعات فيما بين عامى ١٩٧٨ ، ١٩٨٤ ، مع خفض ساعات إعادة التشغيل من ٣٣٩٠٠ إلى ٦٨٠٠ فى السنة ( بينما كانت المبيعات فى تزايد ) كما استحدثت ضمانات صناعية لم يسبقها إليها أحد . إن استهداف المنزلة الأقل هو أن تكون أقل من جاد .

## بعض النتائج المذهلة من برنامج جودة يوضع موضع التنفيذ

هـذه بعض أمثلة مأخوذة مـن : « الامتياز ، بطـريق آي . بي . إم . »* لجيمس هارنجتون ، وهي تؤكد الاحتمالات الهائلة التي وجدتها هذه الشركة ، عندما وصل برنامجها للجودة إلى طاقته الكاملة .

◀ *إقامة أجهزة لمنتجات جديدة خالية من الأخطاء.* عند تطبيق نظام رئيسي جديد ، وبرغم أن القدرة على الحساب تتزايد بشكل هائل منذ البداية ، فإن الأمر يستغرق سنوات قبل أن تتسنى إزالة العلل التي تسبب أزمنة التوقف . وقد لجأت آي . بي . إم.** في جرأة إلى إصدار قرار إبطال منحنى التعلم التالي للإطلاق ، فهو بحكم الواقع لم يعد له وجود . وإلى أن آلة جديدة ستكون لها القدرة على الوجود بدرجة أفضل من أخرى قد حلت هذه محلها ، وأنها ستكون الأفضل في حلبة المنافسة منذ البداية . ويفيد هارنجتون بأنه: «على مدى سنوات كنا نعتقد أن إقامة أجهزة لإنتاج حاسبنا الآلي الكبير الخالي من العيوب مستحيل التحقق نتيجة لما تتصف به من تعقيد ... ولكننا ما إن ركزنا على إيجاد جهاز للإنتاج الخالي من الأخطاء حتى بدأت العملية تتحسن في الحال. واليوم نجد أن سلسلة x 308 أصبحت أفضل سبع مرات من المنتج السابق لها مقيسة بالجهاز الخالي من العيوب... كما أن فترة تركيب الجهاز قد انخفضت بما يعادل الثلث » .

◀ *فرص هائلة للتحسن في المنتجات الناضجة .* تستخدم آي . بي . إم . حوالي مليوني موصل كهربائي من النوع الشريطي المسطح في توصيل دوائرها الإلكترونية . يقول هارنجتون : « هذه تكنولوجيا معروفة جيداً أخرجت للتجار منذ سنوات ... وقد أدخل في مقايسات المنتج قدر هائل من إعادة التشغيل ، وعومل على أنه نتاج طبيعي متوقع . ولكن مهندساً صناعياً شاباً استجمع قدراً من اهتمام الإدارة كان كافياً لتكوين فريق كلف بمعالجة المعدلات العالية للعيوب.» فانخفض معدل التكهين من ٩٤ إلى ٢٨ سنتاً ، وهبط معدل إعادة التشغيل من ٢٥٪ إلى ٤٪ . وهبطت مشكلات الاختبار النهائي من ١٢٪ إلى ١,٢٪ . ويضيف هارنجتون : « وفوراتنا السنوية وصلت إلى خمسة ملايين دولار » .

---

* ذكر خبير الجودة فيل كروسبي أن الثلاث شركات الأولى في هذه القائمة لديها أفضل برامج للجودة في أمريكا .

** "Excellence: The IBM Way" by H. James (Jim) Harrington.

◀ تكوين *البرامج يؤدى إلى عملية تحسين.* إن تكنولوجيــات عملية التحسين تطبق على البرامج ، حيث الجودة تقاس جزئياً بمقياس العيوب لكل ۱۰۰۰ خط فى الكود. بل إن معهداً قد أقيم ليعمل على رفع هذه العملية ، وقد نتج عنها تحسن قدره ثلاثة أمثال على مدى ست سنوات .

◀ *نتائج مذهلة لتحسين ممارسات المحاسبة اليومية العادية* : كانت إدخالات البيانات المحاسبية دقيقة بنسبة ۹۸ ٪ منذ البداية ، ولكن هذا يعنى ۲۰۰۰۰ إلى ۳۰۰۰۰ خط فى الإدخال يومياً – على مدى سنتين انخفض العدد إلى ٠,٠٤ ٪ ، وهو تحسن بمقدار خمسة أمثال .

◀ مشاركة *الموردين* . يروى هارنجتون : «فى السبعينيات وقعنا فى خطأ التحدث إلى موردينا بأسلوب م . م . ج ( المستويات المقبولة للجودة ) ، بينما كان يحسن بنا أن نتحدث بلغة ( كذا جزء فى المليون ). وأنا مقتنع بأننا لو كنا فى السبعينيات لكنا قد تحدثنا بلغة عدد القطع فى المليون ، لكننا اليوم نتحدث عن عدد القطع فى المليار » . من نماذج التحسن ، فيما بين عامى ۱۹۸۰ و ۱۹۸۳ ، المقاسة بعدد العيوب فى المليون : الترانزستور من ۲۸۰۰ إلى ۲۰۰ إلى ١٤ مثلاً ، المحولات الكهربائية من ٤٢٠٠ إلى ۱۰۰ (بتضاعف قدره ٤٢ مرة فى الجودة) ، ثم المكثفات من ۹۳۰۰ إلى ۸۰ (بارتفاع قدره ١١٦ ضعفاً).

هذا هو حجم الفرص المتاحة ، مما هو مركب ومعقد إلى ما هو دون ذلك، من الجديد إلى القديم ، من الأجهزة الحاسوبية إلى البرمجيات إلى الحسابات المالية .

## يجب أن يكون الحكم على الجودة قائماً على إحساس الزبون بها ورؤيته لها

النصائح التى حوتها هذه الوصفة حتى الآن حيوية جداً ، ولكنها لا تزال قاصرة عن التحقيق الكامل للهدف . بعد أربع سنوات من الإصرار على « الجودة » ، وجدت شركة ميليكين أنه لا يزال مطلوباً إحداث ثورة ، من أجل تحقيق المزيد من الاستجابة للزبائن. وبالمثل، فإن تينانت وفورد ، بل و آى . بى . إم . قد ذهبوا إلى ما وراء التعاريف المبكرة لتحسين الجودة ، وأصبحوا يبذلون مزيداً من الاهتمام بالزبون .

ويؤكد كروسبي أن عمليته موجهة نحو العميل . وأنا واحد من معجبيه ولكنه ليس واحداً منهم . إن التحسن في نطاق المواصفات ( والتي تتحدد - من الوجهة النظرية - جزئياً على الأقل - طبقاً لما يريده العميل ) ، ليس كافياً . إرفينج سنايدر ( داو ) على الطريق نحو الهدف :

ليست الجودة مجرد مفتش ، وهي ليست مجرد المنتج .. إذن ، فما هي ؟ كيف نعرفها بحيث نمسك بزمامها ونتواكب معها؟ ... سألت حوالي خمسين من الكتّاب ليعاونوني على تعريف الجودة بلغة العنصر الأساسي فيما هم مشتغلون - المواصفات . هذه هي بعض الإجابات التي تلقيتها : « المواصفات هي الحد الأدنى للمستلزمات التي نصنع المنتج ليفي بها » . « المواصفات هي التي تقول للمصنع المنتج ما الذي ينتجه » . « المواصفات تقول لرجل البيع ما الذي سيبيعه » . «المواصفات ترسم الحدود التي يمكننا من خلالها أن نخرج منتجاً مرضياً» . هذه كلها أقوال مشوقة ، كما قلت لهم ، ولكن أحداً لم يشر إلى السبب الأساسي الذي من أجله توجد المواصفات أصلاً ، وهذا هو : « يجب أن تحدد المواصفات ما يلزم لإرضاء الزبون ». انتهى الأمر. وهذا هو مضمون الجودة ومغزاها : إن تصور الزبون للامتياز ، والجودة هي استجابتنا لهذا التصور .

دعني أضرب لك مثلاً : جاءنا واحد من زبائننا في أوروبا منذ عدة سنوات بمواصفات ، وضعها هو لاختبار الرغو المستخدم في غسيل ظهر السجاجيد . وقد تضايقنا من أن هناك من يظن أنه يجيد اختبارها أكثر منا . قلنا له إن عليه ألا يقلق . إن « داو » تقيس ثبات الرغو وتوزع الوزن الجزيئي وتوافق حجم الجسيمات والنسبة المئوية وقوة التماسك .. كل الأمور الحيوية . قلنا له : « سوف تحصل على أفضل ما يوجد - جودة حقيقية !» الذي حدث هو أننا حاولنا ثلاث مرات أن نشحن له الطلبية ، ولكنه أعادها لنا ثلاث مرات . أمر يثير الضيق ، ولذا سألناه : « ماهي المسألة ؟ » فأجابنا « منتجكم لايمكنه أن يجتاز الاختبار الذي أجريه ، اختبار الدوران » .

« اختبار الدوران ؟ ماهذا ؟ » الذي كان يفعله هو أن يأخذ النصف السفلي من أحد مقاعد المكاتب ، أي الهيكل السفلي وعجلة الكرسي ، ويديره فوق قطعة من سجاد الاختبار ٣٠٠٠٠ مرة. بل كان لديه عداد صغير لمتابعة ذلك ، ليلاً ونهاراً . إذا لم تنفصل عينة

السجاد عن طبقة الرغو ، فقد اجتازت الاختبار ، وسوف تحصل على طلب التوريد . إنتاجنا لم يحقق ذلك ، هكذا رجعنا إلى المعمل ، وفى النهاية توصلنا إلى إعطائه منتجاً يحتمل ٨٠٠٠٠ لفة دون أن يتفكك . كان الدرس واضحاً بشكل مؤلم ، الجودة هى مايقول الزبون أنه يريده ، وليس ما تدلنا اختباراتنا على أنه سيحوز الرضا .

## تحذير : تصور الزبون للجودة قد يكون خاطئاً

لقد امتلكت شاحنة جى . إم . سى . لأكثر من سنة ، ولم تحدث منها مشكلات ذات بال – لم يسقط صندوق التروس ولم يحدث تسرب فى الزيت . الأمر أسوأ من ذلك : وقعت حوالى ثمانى مشكلات صغيرة ، مثلاً تلف مبيِّن ضوئى ، يدل على ما إذا كان الدفع فى الوضع الرباعى ، وعلى تفكك قفل عليه لوحة القيادة واستمراره فى الشخشخة .

المشكلة هى أنه حتى وقوع هذه المشكلات المزعجة فى وقت واحد لا يستوجب أن يتكلف الأمر زيارة للتاجر الموزع . وإذن ، وهذه هى المسألة ، كل مرة أدخل فيها هذه الشاحنة يبدو لى أن لافتة مضيئة ساطعة تومض أمامى لتدلنى على فشل جى . إم . سى . فى الالتفات إلى تفاصيل صغيرة .

وفى صراحة ، ومن حيث تصوراتى الشخصية، فإن جى . إم . سى . كان من الممكن أن تكون فى وضع أفضل لو أن صندوق التروس تعطل ، فحينذاك كنت سأعمد إلى إصلاحه فوراً ، وكان الأمر فى حالة كهذه سينتهى بمعالجته وتخبو آثاره من ذاكرتى .

## البعد الأخلاقى للجودة

فى شتاء ١٩٨٧ .. ظهرت مجلة جديدة عنوانها « الجودة ، مرشد أمريكا إلى الامتياز Quality: America's Guide to Excellence» وكانت إحدى مقالاتها الرئيسية تبدأ بهذه الفقرة : « علينا أن نعطى للجودة بعدها الأخلاقى ـ لابد أن نعترف بها كفضيلة ـ شىء يستحق أن نسعى إليه لذاته وليس كمجرد استراتيجية تجلب الربح ». عند السويسريين ، بما يتصفون به من شغف بالرشاقة والأناقة والدقة فى كل شىء من المطواة إلى جسور معابر الطرق السريعة ، الجودة طبيعية فى تكوينهم ، فهل يمكننا ألا نكتفى باستيراد المنتجات السويسرية ، بل يتعين علينا أن نجلب معها أيضاً السلوكيات التى تكمن وراء ها .

الجودة مسألة عملية ، ولابد للمصانع وخطوط الطيران ومعامل المستشفيات أن تكون عملية فى سلوكها ، ولكنها ( الجودة ) مسألة أخلاقية وجمالية أيضاً . كما أنها تتعلق بالمفاهيم والأمزجة وتختلف باختلافهما . إنها تجاوز للتوقعات فيما يعمل ويعرض . إنها تلك اللمسة الرقيقة التى تهزك وتجعلك تبتسم لما تشعر به من اهتمام بك من جانب المصمم أو المصنع المنتج فائت الزبون . خبير التسويق فيل كوتلار ( جامعة نورث وسترن ) يسمى هذا « معامل الانشراح » ـ وهو يقع فى الطرف الآخر من مقياس التصور ، فى مواجهة ظاهرة « التصور الخاطىء » التى أشرنا إليها .

فورد تتحرك نحو هذا الإدراك. والطرازان « طوروس » و « سابل » مليئان بمثل هذه المعالم والإضافات الصغيرة ، بما فيها الخاصية المفضلة عندى وهى حامل قدح القهوة. وكثيرون يقتفون خطوات فورد . البعض يعلنون أن النهضة فى مجال التعبئة والتغليف والتصميم الصناعى تنزاح الآن من أوروبا واليابان وتتجه إلى الولايات المتحدة.

وعلى الجانب الآخر ، أمامنا طريق طويل . منذ قريب كنت أقوم باستبدال عجلة سيارتى ، فاسترعى انتباهى خشونة سطح مفتاح الربط المباع بسعر ٨,٩٥ دولار الذى كنت استخدمه . قد يكون عملاً من أعمال الفن ، مثل مضرب الجولف الذى ابتعته فى صيف عام ١٩٨٦ فى بلدة هامرفست فى النرويج بثمانية دولارات ـ إنه جذاباً إلى حد أننى عندما لاأستخدمه ، أعلقه على رف فى صومعتى !

يرجع حس اليابانيين بالجمال إلى قرون . وفى قلب السيارة التويوتا أو مسجل السونى الذى يسمع فى أثناء السير ، تكمن الظواهر الحديثة لحفل الشاى اليابانى . وعلى أية حال ، فإن ديانة اليابانيين « شنتو Shinto» فيما يقول جوزيف كامبل فى كتاب «أقنعة المعبود: أساطير شرقية»* ، تتميز بـ « الحائكات اللاتى يعقدن طقوساً جنائزية لينعين الإبر المفقودة والمنكسرة » – ونجد تأييداً لذلك فى « إنكوربوريتد » .

وبرغم أن شركات تجارة الأخشاب وأعمال البناء فى اليابان قد قضوا زمناً طويلاً كمشترين للأخشاب المشحونة من شمال غرب المحيط الهادى ، إلا أنهم نادراً مايشترون الأخشاب الجاهزة من مصانع تلك المنطقة ، ويرجع ذلك إلى حد كبير

* Joseph Campbell : The Masks of God: Oriental Mythology

جداً للجودة كما هو الحال فى عديد من المنتجات الأخرى ، من السلع المنزلية إلى الطعام، فاليابانيون دائماً زبائن يصعب إرضاؤهم. كما أنه فى حالة الأخشاب ، يفضلونها مقطوعة طبقاً للمقاسات والمواصفات التقليدية اليابانية ، ويولون اهتماماً أساسيًا بمظهر الألواح ، وليس بمجرد المتانة أو الأوزان .

وقد انتهج فورستر أدولف هيرتريخ ذات النهج الذى سلكه اليابانيون أنفسهم عدة مرات فى أثناء الستينيات ، وهم يستهلون غزوهم الصناعى للولايات المتحدة. فقد قطع أسفاراً واسعة النطاق فى أنحاء اليابان ، ملتقياً مع من يحتمل أن يصبحوا زبائن ، ومتفقداً تجهيزات الموردين اليابانيين الذين يمدونهم بألواح الخشب ، وظل يدون ملاحظاته بعناية ، حيثما ذهب .. وبحلول أواسط السبعينيات كان قد أخذ يعيد تصميم مصنعه ، بدءاً من منشار القطع الأولى إلى مقص الأحرف إلى منشار الأطراف .. ثم ، وهو أكثر الأمور أهمية ، تلقى المشرفون تدريبهم على أيدى اختصاصيين يابانيين ، وتعلموا الأساليب المركبة لتصنيف ألواح الأخشاب وتدريجها ، والتى تقوم على عناصر جمالية مثل اللون والحبيبات – وهو تقسيم إلى فئات تتغير حسب المنطقة التى ينتمى إليها الزبون فى اليابان، حيث تتفاوت المعايير والأذواق . وقد استغرق الأمر من هيرتريخ وجماعته سنتين قبل أن يصبحوا فى النهاية واثقين من أنفسهم ، وقادرين على إحداث الانطباعات المطلوبة لدى الزبائن اليابانيين المحتملين . ولكى يذهبوا إلى أبعد من ذلك فى التعبير عن فكرتهم ، فقد عمدوا إلى إقامة نزل للضيافة على الطريقة اليابانية التقليدية ، صنعوها من أخشابهم، ودعوا الضيوف من وراء المحيط ليأتوا وينزلوا بها . وقد أحدث هذا أثره فى نفوس رجال الأعمال اليابانيين الذين اعتادوا الإحساس بالضيق عند التعامل مع الغربيين ، نتيجة للفجوة الثقافية التى تفصل بينهم . إن مثل هذا الاستعداد للاستضافة كان استراتيجية فى التسويق ، تتصف بالقوة والفاعلية والقدرة على الإقناع.

كما أنه جاء بعائد طيب . فاليوم ، بينما يظل عديد من الأخشاب المحلية عاطلة ، تجد ١٧٠ عاملاً ليسوا أعضاء نقابات يشتغلون ورديات مزدوجة فى ورش فانبورت، وقد وصلت المبيعات فى العام الماضى إلى ٢٧ مليون دولار ، ٩٠٪ منها كانت

لليابان ، والشركة مستمرة منذ ذلك الحين فى تحقيق الربح.

من غطاء خزان البنزين فى « طوروس » إلى اختبار الكرسى الدوار ، من نزل الضيوف فى ولاية أوريجون إلى طقوس الإبر المتكسرة، تتمثل الجودة كموضوع معقد. إن برنامج الثورة الإثنا عشر جزء ضخم منها، ولكنه ليس بأية حال كل شئ فيها.

## قوالب وأسبقيات في برامج الجودة

جميع برامج تحسين الجودة التى راقبتها عن كثب ، فى ميليكين وتينانت و أى . بى. إم . وفورد وبول ريفير للتأمين على الحياة ، كل هذه البرامج شقت طريقاً وعراً إلى النجاح وهناك كثير مما يمكن أن نتعلمه من أوجه الشبه فيما بينها .

وقد بدأت ميليكين سنة ١٩٨١ بجهد موجه نحو تحسين الجودة ، دون أى هدف آخر ، بمعاونة من فيل كروسبى . وتركز البرنامج منذ البداية على فرق للجودة تعمل داخل منطقة العمل العادية ، وفرق تنتقى من وظائف مختلفة ، ثم من الموردين . وبعد انقضاء سنتين على بدء العملية ، أضافت ميليكين جماعة البيع إلى برنامج الجودة رغم معارضتها. وبعد ثلاث سنوات اهتمت الشركة بقضايا الزبائن ، فوجهت إليهم جماعات متتابعة من الفرق المتعددة الوظائف تطبق جهودها عليهم . وفى المرحلة النهائية من برنامج الجودة تركز الاهتمام أيضاً على العملاء ، واتخذ شكل خطوة هائلة أخرى ، تستهدف تحقيق تحسن محسوس القدر فى الاستجابية من جانب العملاء .

وقد سلك برنامج تينانت طريقة مماثلة ، وذلك بحث من جانب كروسبى أيضاً ، مبتدئاً بالتأكيد على الجودة ، ومتضمناً الموردين والفرق المتعددة الوظائف ، منذ نقطة البداية . وبعد انقضاء سبع سنوات على بدء البرنامج. وصلت تينانت أيضاً إلى النتيجة ذاتها ، وهى أن هناك حاجة إلى تركيز جديد على العملاء ، وأن العملاء لم يحدث أن كانوا محط اهتمام كافٍ من البرنامج فى أثناء سنواته الأولى .

أما أى . بى . إم . فقد استهدفت فى البداية تحسين الجودة فى نطاق جماعة العمل العادية . وبعد انقضاء ثلاث سنوات على بدء البرنامج ، ظهرت بوضوح أهمية النظم المتعددة الوظائف لجودة كل شيء تقريباً ، كما برز تحسين النظم كعامل أساسى فى عملية الجودة بشكل يكاد يقرب من الاستحواذ على العقل . والآن فى سنتى ١٩٨٦ و١٩٨٧ ،

توصلت آى . بى . إم . إلى أنها هى أيضاً لم تكن تنصت بدرجة كافية لزبائنها. لقد أصبح العملاء محط اهتمام جديد من جانب كل من يرغب بجد فى تحسين الجودة .

أما في فورد، فقد كان الاهتمام المبكر ينصب على الاهتمام بالعاملين ، بالتعاون مع النقابات ، وفى نطاق جماعات العمل العادية . ثم تحركت فورد ، كما سبق، فى اتجاه تحسين الجودة بشكل جذرى ، مثل ما فعلت آى . بى . إم . قبلها بسنتين ، وذلك عن طريق الاهتمام بتحسين المنظومات المتعددة الوظائف . وبعد انقضاء ست أو سبع سنوات على البداية ، يتركز اهتمام فورد الآن على الزبون .

وقد بدأت بول ريفير بالتركيز على جماعة العمل الفردية في المراكز الرئيسية ولكنها ما لبثت أن تحركت بسرعة لكى تدخل عمليات البيع الميدانى وعمليات الخدمة ، وكانت الخطوة الثالثة عند ريفير هى إدخال الأنشطة المتعددة الوظائف .

نقطتان تظهران هنا : الأولى – لا تبدو واضحة أول الأمر – هى الحاجة إلى التركيز على الجودة فى النظم الدقيقة ، ولكن المتحكمة المتعددة الوظائف . وكما أظهرنا فإن فورد وكذلك آى . بى . إم . تعتقدان أنهما ضيعتا سنوات عندما لم تدركا أهمية هذه النظم . والثانية ، هى أنه حتى فى أفضل البرامج ، لم تكن أنشطة تحسين الجودة مركزة بما فيه الكفاية على الزبون برغم ما كان لها من أثر حاسم على تقبل الزبائن للمنتج . وقد عمل جروكوك ( تى . آر . دبليو ) وكروسبى معاً في آى. تى. تى. عدة سنوات ، وهما من الوجهة التقنية يعرفان الجودة بشكل مشابه. وبرغم أن تعريف جروكوك يظهر اهتماماً واضحاً بالزبون ، ذلك الاهتمام الذى نما فى أثناء عمله فى تى . آر . دبليو ، نجد كروسبى يتحدث عن العميل، ولكنه فى واقع الأمر يصب اهتمامه الأساسى على التوافق مع المواصفات التقنية.

ومما يجدر بالملاحظة أن الشركات التى يعدها كروسبى نماذجه المفضلة ، وهى ميليكين وتينانت وآى . بى . إم . قد توصلت إلى استخلاص نتائج مماثلة بعد مضى سنوات على بدء العملية. إن تحسيناتها التى حققتها فى الجودة لم تقربها بدرجة كافية مع العميل ، خصوصاً فيما يتفق من ذلك مع تصورات العميل للجودة كما يتخيلها .

*وهكذا .. فإن المتوالية الطبيعية تتخذ شكلاً كهذا : (١) الجودة داخل نطاق جماعة العمل الطبيعية . (٢) الجودة كعمل مشترك مع الموردين . (٣) الجودة فى المبيعات*

*والخدمات الميدانية وعمليات التسويق . (٤) تحسين الجودة من خلال فرق متعددة الوظائف ومن خلال تحسين النظم . (٥) إزاحة الاهتمام أو تركيز الجهود ناحية الزبون.* ( شكل ٦ ) يستعرض خبرات الشركات الخمس .

**( شكل ٦ ) أنماط التوالي**

| م | النمـــط | ميليكين | آي. بي. إم. | تينانت | فورد | بول ريفير |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | الجودة داخل جماعة العمل الطبيعية | ١* | ١ | ١ | ١ | ١ |
| ٢ | الجودة مع الموردين | ١ | ١ | ١ | ٢ | |
| ٣ | الجودة في المبيعات والخدمات الميدانية | ٢ | ١ | ٢ | | ٢ |
| ٤ | فرق عمل متعددة الوظائف | ١ | ١ | ١ | ٢ | ٣ |
| ٥ | الجودة عن طريق تحسين المنظومات | ٤ | ٢ | ٢ | ٣ | ١ |
| ٦ | الجودة بالاقتراب من الزبون | ٣ | ٣ | ٣ | ٤ | |
| ٧ | الجودة كاستجابية كاملة من العميل | ٤ | | | | |

* الرقم (١) يعني أن الجودة تمت منذ البداية .
(٢) يعني أن الجودة تمت في الموجة الثانية من تركيز الاهتمام ، وهكذا ....

برغم أن هـذه التصـورات مـصـاغـة بحـيث توحي بأنه يتعـين على المرء أن ينفـذها كلها ، فمن الواضح أن جدول الأعمال متخم ومزدحم . وفي إمكان القارىء أن يقول إنه كان يمكن لشركة ميليكين أو تينانت أو فورد أو آي. بي . إم . أو ريفير أن تغير أسلوبها مبكراً بعض الشيء من جماعة العمل الطبيعية إلى النظم الميدانية المتعددة الوظائف إلى الزبون، إلا أنني لست واثقاً من ذلك في جميع الأحوال . لقد كان هناك كثير منها يمكن تعلمه ، كما أن القول بإمكان تنفيذها كلها دفعة واحدة أمر مغر ، إلا أنه يظل نصيحة غير عملية تماماً .

## المقابل في القطاع العام

أعد قراءة رقمي ٣ و ٤ في وصف ثورة الجودة الذي أوردناه فيما سبق . هناك اقتناع بأن الرداءة تجلب التكلفة وهو أمر مـاثل في القطاع العـام كمـا هو في القطاع الخاص. ومع ضغوط الميزانية سوف تمكنك ثورة الجودة من أن تحصل على نصيبك من الكعكة وتأكلها أيضا . وسوف يمكنك أيضاً أن تحسن تقديم الخدمة وأن تحد من تكلفتها

في ذات الوقت .

وبهذه المناسبة ، فإن الحذر الذي يجب أخذه واحد في كلا القطاعين العام والخاص. الجودة تُعرّف بتصور الزبون للجودة، وليس بالمعاملات التشريعية لبرنامج بذاته. إن اللامبالاة وانعدام الإحساس في إعطاء خدمات ذات فائدة أساسية أو عضوية سوف يدمر قدراً كبيراً من منافعها .

## الخطوات الأولي

١ – *ما شعورك بشأن الجودة والدور الذي تؤديه – الشعور الكامن في أعماقك ؟ هل هو شوق مستعر ، أم سلاح إضافي تحارب به في معركة المنافسة ؟ فكر طويلاً في هذا السؤال .*

٢ – *بدءاً من اليوم ، إذا كنت جاداً ، لا تعد أبداً إلى التغاضي عن الرداءة ولا تمر بها مر الكرام ، بأي شكل من الأشكال إذا لمحتها أو لاحظتها في شركتك ، دون أن تتخذ إجراءً حاسماً وقاطعاً ، وبصرف النظر تقريباً عن التكلفة .*

٣ – *اجمع صفحات لا تحصى من البيانات عن الجودة – من الداخل ومن الزبائن على حد سواء . أخرج عن موقع العمل واقض ثلاثة أيام من النقاش الحاد . هل أنت بسبيل إحداث ثورة صادقة في الجودة ؟ وهل أي شيء أدنى من ذلك يمكن أن يأتي بنتيجة ؟*

٤ – *منذ البداية ، تحقق من وجود الزبون كجزء رئيسي من البرنامج وتأكد من حدوث ذلك، ومن أن تصورات الزبون هي القوة الدافعة لهذا البرنامج ، وادع الزبائن لحضور كل اجتماع يعقد في نطاق برنامج تحليل الجودة ، سواء كان هذا محرجاً أم لا .*

# ٤ - ٣

## ملخـــص

أصبح المركز التنافسي في سوق مزدحمة يأتي الآن بشكل متزايد من «الخدمة المضافة.

- فلتصبح متعصباً للجودة ، مؤكداً على الخدمة ، بشروط الزبون وبأسلوبه وتصوراته.
- اعتبر كل عميل لك زبوناً مدى الحياة، أو أنه يحتمل أن يظل كذلك وعامله على هذا الأساس؛ لأنه سوف يؤدى دوراً في مركزك السوقي بما يرويه للآخرين؛ مما يحتمل معه أن يأتيك بغيره من الزبائن، وبالتالي ابذل عناية كبرى بعلاقتك مع الزبائن على مدى الزمن.
- اهتم بصفة خاصة بالمكونات غير الملموسة في المنتج أو الخدمة المقدمة .

الخدمة تؤتى أكلها. إن زبائن الهامبورجر ، ومحركات الطائرات ، والأزياء ، والقروض البنكية، والعلاج الطبي، وأشباه الموصلات ، كل هؤلاء يبتاعون ماهو أكثر بكثير من مجرد معدلات الفائدة أو المواصفات التقنية . وعلى المدى البعيد، فإن العلاقات القائمة على التصورات التي تتولد مع الزمن تفوق في أهميتها ما يقال له « الخواص الملموسة » . كل خدمة أو منتج يمكن تعريفه من جديد على أساس أنه « الخدمة أو غير الملموسات المضافة». والخدمة في مجموعها سيئة إلى حد أن طوفاناً من الإيجابيات الصغيرة يمكِّن من إفحام الزبون والمنافسة . تحذير : والخدمة تزيد عن كونها مجرد ابتسامات، إنها في أفضلها وفي قمتها سلوك ونظم مساندة . تذكر أن العميل العادي ليس لصاً كما أنه ليس أحمق. أجر قياساً لرضا الزبون، بلغته هو وبمقاييسه هو، وأكد على غير الملموسات.

**قس هذا الرضا عند جميع منافذ قنوات التوزيع ، واربط القياس بالأجور والأتعاب وتقييم الأداء ربطاً مباشراً . صمم نظماً مساندة ، وبرامج للتدريب .. الخ على أساس أنها « قيمة دائمة مدى الحياة » تسبغها على الزبون. أضف ستة معالم على الأقل لكل ثلاثة ملموسة وثلاثة غير ملموسة، لكل منتج/خدمة تحقق «خدمة مضافة»، وذلك كل ٩٠ يوماً .**

## ع – ٣

# قدم خدمة ممتازة
# واهتم بما هو غير ملموس

لقد كان سلوك الولايات المتحدة فظيعاً في مجال خدمة الزبائن، وعندما يكتب تاريخ الأعمال في أمريكا، فإنني أظن أن ذلك سيكون أكثر أجزائه غرابة واستعصاء على التصديق – من وجهة نظر المؤرخ ومن حيث ما فعلناه في أثناء الستينيات والسبعينيات . أقصد ، لقد ذبحنا الأوزة التي تبيض الذهب ... إن الإدارة ، على نحو ما ، جعلت العاملين يعتقدون أن الزبائن ليس لهم وزن .

فريد سميث Fred Smith
مؤسس فيديرال إكسبريس
مارس ١٩٨٧

---

## حيث الخدمة الراقية هي المعيار

أنت إذن تريد أن تبتاع بذلة ؟ حسنا ، كذلك كان واحد من المشتركين في ندوتنا النقاشية يريد أن يبتاع بذلة ، وهو واحد من كبار المديرين في شركة كبرى للتجارة الداخلية ، مقرها مدينة بورتلاند بولاية أوريجون .

كانت ابنتاه وزوجته من المعجبات بمنتجات نوردستروم ، وكن دائماً يزعجنه بالحديث عنها ، ويلحان عليه أن يبتاع منها ماهو في حاجة إليه . وبصراحة، كان صبره قد نفذ بكل هذه الثرثرة ، وبالإضافة إلى ذلك فإنه – على عكس ما كانت تعليقاتهن تقول – كان فيما بينه وبين نفسه يشك في أن أسعار نوردستروم كانت تختلف باختلاف الزبون (كانت سياسة نوردستروم هي أن نساير أي مشتر لأي جلباب إذا طلب ذلك) .

ولكنه كان في حاجة ماسة إلى «بذلة» ، وكان ذلك وقت « أوكازيون » بخصم كبير جداً، وقال لنفسه إنه على أسوأ الفروض ليس معرضاً لخسارة كبيرة ، خاصة في موسم تخفيضات، وهكذا ذهب إلى نوردستروم ، وهو غير راضٍ تماماً عما يفعله .

كانت الخدمة في المتجر جيدة لم يكن لديه سبيل لإنكار ذلك ، كما أنه وجد فعلاً بذلة رفيعة المستوى وتشملها التخفيضات ، ولو أنه انتقى أيضاً بذلة أخرى معروضة بسعرها الأصلي دون خصم. وبينما تتعهد متاجر نوردستروم بإجراء الضبط على مقاس المشترى في نفس اليوم - إلا أنه وجد ملحوظة ملحقة بورقة التعهد ، مفادها أنه في أثناء فترة التخفيضات - فإن هذا الالتزام يمتد إلى اليوم التالي ، فأحس بالضيق من هذه الثغرة .

عاد في الساعة ٥.٤٥ مساء اليوم التالي ليتسلم بذلتيه . كان قد بقي على موعد الإغلاق خمس عشرة دقيقة فقط ، وكان في حاجة إلى الملابس لرحلة في تلك الليلة.

ولدهشته ، ولو أنه لم تسبق له إلا زيارة واحدة قبل هذه ، حياه البائع منادياً له باسمه ، ثم اندفع صاعداً ليأتيه بالبذلتين . مرت خمس دقائق ، وعاد البائع إلى الظهور - دون الأشياء المشتراة - لم تكن قد أنجزت بعد .

وبرغم حاجته إليها فإن صديقنا يقر بأنه أحس بسرور خفي ، ثم انطلق للحاق بموعده يوم الاثنين بمدينة سياتل، ثم يطير إلى مدينة دالاس حيث يعقد اجتماعاً كبيراً هناك.

وعند وصوله إلى الفندق، صعد إلى غرفته، وهناك وجد رسالة تدله على وصول علبة مرسلة إليه ، وجيء بها إليه. كانت قد أرسلت عن طريق فيديرال إكسبريس بتكلفة قدرها ٩٨ دولاراً . نعم ، كانت آتية من نوردستروم ، وتحوى البذلتين ، وكان مضافاً إليهما رباط عنق من الحرير ثمنه ٢٥ دولاراً ( وهذه لم يكن قد طلبها ) كهدية مجانية. وكان هناك أيضا مذكرة اعتذار من البائع الذي كان قد اتصل ببيته وعلم بأمر رحلته من إحدى ابنتيه، وهو الآن يذكر هذا بابتسامة ، ويقر بأنه قد اقتنع.

وقد نمت تجارة التجزئة عند نوردستروم إلى سبعة أمثالها منذ ١٩٧٨ ، من ٢٢٥ مليون دولار إلى ١.٩ مليار . وبرغم أن ميزانية الدعاية لا تتعدى قدراً ضئيلاً من متوسط الإنفاق، فإن المبيعات للقدم المربع تبلغ ثلاثة أمثال المعدل في تجارة التجزئة ، وهي على

قمة كبريات محلات البيع الكبيرة . كما أن نوردستروم قد حققت نمواً داخلياً ( دون أن تقتني شركات أخرى ) ، وحققت أغلب انتصاراتها في سوق جنوب كاليفورنيا ؛ حيث المنافسة على أشدها وفي أقبح صورها .

ما السر في ذلك ؟ خدمة على مستوى لا نظير له . إذا كنت تعيش في غرب الولايات المتحدة ، فإنك لن تستطيع أن تتحدث عن نوردستروم لأن كل شخص تقريباً لديه قصة عجيبة يحكيها ، وسوف تعرفك عبارات مثل « لدى ما هو أعجب من ذلك » ، وهذه بالضبط هي المسألة . وبرغم أن قصة المدير التي أوردناها فيما سبق - والذي يعيش في مدينة بورتلاند - تمثل حالة متطرفة بعض الشيء ، فإن هناك حالات كثيرة ومألوفة مما هو أدنى بقليل منها ، ومن المعتاد أن تسمع من يحكي شيئاً كهذا : « كان المحل مقفلاً من الناحية الرسمية ، ولكنهم أبقوه مفتوحاً ١٥ دقيقة لكي يمكنوني من أن أبتاع هدية لصديقي . كنت قد تأخرت عن الحفل فعلاً ، ولكنهم أخذوا يلفوها ، وبعناية ، دون إشارة إلى الإحساس بالاستعجال أو تلهف على الخروج ، وقد كانت أجمل هدية جيء بها إلى ذلك الحفل .

غرف القياس متألقة ومزينة بزهور طازجة ، ولا توجد حارسة تعوق دخولك أو تستجوبك بشأن عدد القطع التي معك ، ثم تعطيك بطاقة مشفرة تدل على ما معك ، والمعاطف والستر ليست مزودة بأسلاك الاحتياط ضد السرقة تجعلك غير قادر على تجربتها ( أنا أسميها « خطوط ميسى » ) .

والبائع الذي تتعامل معه يمكنه أن يصرف شيكات ، ويتقبل مرتجعات ويلف الهدايا في ورق مخصص لذلك ، وهو في موقعه ، دون أن يضطرك إلى أن تجرى رحلات مكوكية إلى أركان منفرة وطوابير انتظار طويلة . ماذا عن المرتجعات ؟ نوردستروم تقبل ارتجاع أية مشتريات ، بل إن العاملين في متاجرها يعلنون أن جيم نوردستروم قال ذات مرة: « أنا لا يضايقني لو جاء زبون يدحرج أمامه إطار مطاط « جوديير » إلى داخل المتجر ، ولو أنه قال إنه دفع مائتي دولار ثمناً له ، لأرجعت له مائتي دولار.» وبالتأكيد ، سوف يعمد البائع إلى أن يعرف اسمك بعد أول زيارة ويجرى ما هو متبع ، كما في حالة صديقنا من أوريجون : يجمع المعلومات الكثيرة عنك ، ويدرجها في « سجلات شخصية » .

يعزى الفضل في ابتداع تعبير « الإدارة بالعلاقات » إلى عدد من المديرين المتقدمين في بنوك مورجان ، وعلى نحو كبير إلى مديري التسويق في آي . بي . إم . وأيضاً لأستاذ

التسويق فى هارفارد تيد ليفيت . وهو عادة يطبق على مبيعات الحاسبات الرئيسية ، والقروض الكبيرة للشركات ، وغير ذلك من التعاملات الكبيرة الحجم . نوردستروم تطبق هذا التعبير على تجارة التجزئة بمهارة واستمتاع لانظير لهما . حتى إذا لم تحدث لك مشكلة ، فإنه يمكنك أن تتوقع سيلاً من الهدايا لمجرد كونك زبوناً ( زهور فى عيد مولدك .. إلخ ) ومراسلات شخصية من البائع الذى تعامله فى نوردستروم ، إلا أن نوردستروم لاتقبل أن تحادث غرباء مثلى . لماذا ؟ هل هو الخوف من إفشاء الأسرار ؟ لا إنه مجرد التواضع الصادق ، وفى ذلك تقول بتسى ساندرز Betsy Sanders، نائبة رئيس الشركة : « لو أننا حقًا نستحق ما يقوله الناس عنا ، لما كانت هناك أسواق للتسوق ، ولكانت المتاجر كلها نوردستروم » .

## الخدمة تأتي بعائد طيب

يبدو أن هناك عدداً من بيوت الأعمال ، التى تدرك أن الخدمة تأتى بما يستحق أن تبذل من أجله ، منها نوردستروم ، وفيديرال إكسبريس و آى . بى . إم.، وبنك مورجان، وفريتولاى Frito-Lay، وأميريكان إكسبريس، وماكدونالد، وديزنى، وقلة تضاف إليها . ويتوفر الدعم القاطع فى هذا الشأن لدى قاعدة بيانات « بيمس » PIMS. وهى تقسم عينة من البيوت إلى فئتين : أفضل من المتوسط ، ومصدر الحكم عليها هو زبائنها . وهى أفضل من حيث أدائها الخدمى ، وتتطلب زيادة فى السعر تصل إلى ٩٪ على ما تبيعه من أصناف. كما أنها نمت بضعف معدل السرعة ، واستحوذت على نصيب سوقى بمعدل ٦٪ سنويًا ، بينما أخذت الأخرى تفقد أنصبتها السوقية بمعدل ٢٪ سنوياً. والنتيجة : ١٢٪ عائد على المبيعات للنصف العلوى بمقياس الخدمة كما يراها الزبون ، فى مقابل نزر يسير هو ١٪ للبقية ، فياله من فارق !

وتحت هذه المؤشرات الواضحة تختبىء مؤشرات أخرى أكثر دقة ونعومة. وقد أظهرت إحدى الدراسات مزيداً من الحقائق ، تلك الدراسات، التى أجرتها برامج بحوث المعونة الفنية : ستة وعشرون زبوناً من بين كل سبعة وعشرين ممن لهم تجربة سيئة معك لا يبلغون عنها ، والسبب الأساسى لا يثير الدهشة: إنهم لا يتوقعون من وراء مضايقتك شيئاً يرضيهم ، أما الجزء المخيف فيأتى بعد ذلك : حوالى ٩١٪ من أولئك الذين يشكون لن يعودوا ، والذى هو أكثر إثارة للرعب أن إحصائيات الانقطاع صحيحة لمشتريات الألف

دولار بقدر ماهى صحيحة لمشتريات مقدارها ١.٧٩ دولار. ولعل أسوأ شيء هو أن الفرد المتوسط الذى أصيب بالأذى يحكى عن تجربة لتسعة أو عشرة من الزملاء ، و١٣٪ من الساخطين سينشرون الأنباء على عشرين فرداً أو أكثر .

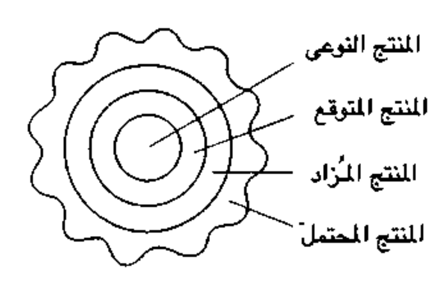
هناك بارقة أمل : قد تظهر البيانات أنه – وفقاً لنوع الصناعة – يمكنك أن تسترد من ٨٢٪ إلى ٩٥٪ من هؤلاء الزبائن لو أنك عالجت الشكوى بأسلوب يتسم بالعناية والاهتمام والفورية. بل إن هناك دراسات أكثر تفاؤلاً : *إن مشكلة تعالج جيداً تأتى عادة بولاء يفوق ماكنت تتمتع به قبل وقوع الحادث السلبى .*

وفى النهاية تورد الدراسة هذا التحذير : إن الخروج من أجل الحصول على عميل جديد يتكلف خمس مرات ، قدر الاحتفاظ بزبون موجود فعلاً . وأى فرد عمل بائعاً ولو ليوم واحد سيوافق على أنه ليس هناك أسلوب فى الحياه أقبح من الاعتماد على المكالمات الباردة. إن إنماء تجارة موسعة عن طريق الزبائن الطارئين والازدهار عن طريق «الكلمة» التى ينشرونها عنك، وعن سمعتك الجيدة هو أسلوب للاستمرار أخف إيلاماً وأكثر جلباً للربح. إلا أن ما يحدث كثيراً ، هو أن ميزانياتنا المخصصة لإنماء السوق ، سواء بمقياس المبالغ المعتمدة أو الزمن المخصص ، توجه نحو أنشطة مقصود بها جذب المزيد من الآتين لأول مرة ، أما الزبائن الطارئين فهم «فى جيوبنا » .

## ركز على « الحلقات الخارجية »
## مفهوم المنتج الكلي

مفهوم المنتج الكلى الذى جاء به أستاذ هارفارد تيد ليفيت Ted Levitt يهيىء أداة،

( شكل ٧ )



تعين على التحليل المنهجي لهذه الوصفة .

خذ نوردستروم : على المستوى generic(*) ، يمثل المتجر أربعة جدران وفئات البضائع تقليدية بالنسبة لمتاجر الملابس المتميزة . وفى مستوى « المتوقع » نجد المواعيد نمطية والموضة فى وقتها الصحيح . وفى مستوى « المزُاد » ( بضم الميم ) ، نجد نوردستروم تنفق ببذخ لكى يشحن مساحة البيع بالأطقم وبمعايير نمطية ، وهم بشر يتقاضون أجوراً عالية بالمقياس التقليدى، كما أنها تتجاوز الحدود في الإنفاق على ضمان توفر المقاسات والألوان بما يفوق المألوف ، كما تتجاوز فى الإنفاق أيضاً من أجل المحافظة على منافذ شراء عديدة وقريبة من السوق ، تستهدف أصحاب الأنواق المحلية المتخصصة.

إلا أنه في مستوى « المحتمل » ، سنجد أن نوردستروم تحقق شعارها » ليست هناك مشكلة عند نوردستروم ». الزهور فى غرف تجربة الملابس ، آلة البيانو العظيمة والعازف في كل متجر ، والخسائر التى تأتى من القلة التى تستغل سياسة « ارتجاع أى شيء» ، السلطة لدى البائعين التي تمكنهم من تناول جميع المشكلات تقريباً في مواقعهم ، الأداء الروتينى لأعمال خدمية في غاية الامتياز ، كذلك التى وصفناها فيما سبق .

بينما تعبر – كزبون – حلقات ليفيت ، من المنتج النوعى إلى المنتج المحتمل ، ستدرك أن نوردستروم ليست « شركة لتجارة الملابس » . إنها فى الواقع ، وكما وصفها كثيرون ، « خبرة » أو « ظاهرة » أو كما أسماها صديق لى يشتغل بشركة للحاسبات «مصدر لعلاقة حميمة للمستعمل ، ممتدة مدى الحياة ، تتصل بدرجة هامشية فقط بتجارة الملبوسات بمفهومها هذا !» .

فى نفس المجرى نجد أن فيديرال إكسبريس قد أعادت تعريف الخدمة البريدية ، كما أن راى سميث ، العضو بفرقة لويسفيل ردبيردز قد غير شكل لعبة البيسبول : حمامات في القمة أنيقة لامعة ، يعاد تنظيفها عدة مرات مع كل مباراة ، ومقاعد تنظف بالبخار وتمسح يدوياً قبل كل مباراة ، عصير برتقال طازج وأفضل الأطعمة الخفيفة ، ، اللاعبون على استعداد لوضع توقيعهم على الكُرات ، الأطفال يشجعون على العدو داخل

---

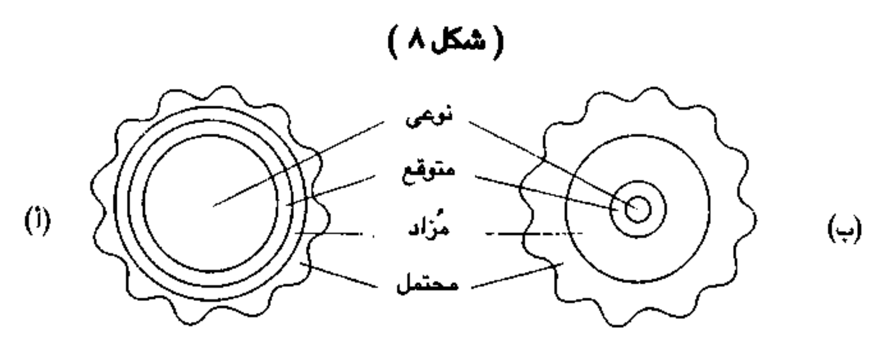
(*) يقصد بكلمة generic المنتج غير المصون عن طريق التسجيل فى سجل العلامات التجارية ، والكلمة تعنى هنا أماكن العرض . كما جاء فى أحد المعاجم ( المراجع ) .

الملاعب بعد انتهاء المباراة ، وقائمة لانهاية لها من الأحداث الخاصة التى تجعل هذه اللعبة هى الاختيار المفضل لدى الأسر كتسلية صيفية فى مدينة لويسفيل – بنسبة حضور تفوق ما تجده فى كثير من نوادى البيسبول ، حتى برغم سجل الألعاب الذى لا يشجع كثيراً .

الخلاصة – وأرجوك أن تتوقف هنا وتتمعن جيداً إذا كنت غير مقتنع للوهلة الأولى فى هذا : نوردستروم وفيديرال إكسبريس والآخرون قد خلقوا منتجات جديدة بصفة أساسية ، وأسواقاً جديدة ، بأن ركزوا انتباههم على الحلقتين الخارجيتين فى مخطط ليفيت . ثم إنهم حققوا ذلك فى كل مرة – دون استثناء – من خلال آلاف من الإجراءات الصغيرة المفاضلة ، والتى ليس من بينها إجراء واحد يمكنه فى حد ذاته أن يهز العالم .

هذه مسألة تستمد أهميتها من أن السلوك المضاد لهذا بالغ الانتشار . أنفق زمناً فى مشاهدة ما يجرى فى المكاتب الهندسية ، ستجد أن أغلب مايدور على الألسنة هو الحديث عن الأداء التقنى للمنتجات – الحلقة النوعية ( generic ) . عاشر المصرفيين وستجد مرة أخرى أن الحلقة النوعية ( سعر العملة ) هى مايسود المحادثات. ومع أننى مقر بأهمية ما هو نوعى ، إلا أننى أدعو إلى صحوة أن : *القدر الأكبر من اهتمام المنظمة يجب أن ينصب على تخزين المنتج ، وخلق أسواق جديدة بأكملها* ، *عن طريق التأكيد على الحلقتين الخارجيتين فى أنموذج ليفيت* .

**( شكل ٨ )**




إن قيمة هذه النصيحة صاعدة مما هو « مفيد » إلى « ما هو ضرورى » - و «الخدمة المضافة » ماضية بشكل متزايد فى أن تصبح ميدان التنافس فى كل سوق. بمعنى أن التفكير الاستراتيجى التقليدى ، فى البيع والتصنيع ، يمكن تصويره كما فى شكل ٨ أ ؛ حيث الحلقة النوعية أو النوعى هو الذى يسود . وسوف تبذل منظمة الغد اهتمامها ،كما

في شكل ٨ ب ، سواء أكان المجال يتعلق بصناعة السيارات أو بأشباه موصِّلات أم شركة تأمين - فسوف تؤكد على أهمية الخدمة المضافة عن طريق حلقتي «المُزاد» و«المحتمل».

## اهتم بما هو غير ملموس

## الأشياء التافهة تعني كثيراً

شركة تجارة الحاسبات « فال كوم » نفذت برنامجاً أسمته « كير ». الزبائن هم حقاً كل شيء . محوره الرئيسي هو العمل بقائمة ممتدة عنوانها « الشيء الصغير يعني كثيراً». لمسات صغيرة ، كتلك التي ستأتي ، تضاف بشكل مستمر إلى جملة مبيعات المنشأة : «ابعث بنشرة دورية إلى الزبائن ، مع تركيز الأضواء على الزبائن المهمين . زيارات أعضاء الإدارة تكون للمواقع المهمة . أرسل هدايا للزبائن . أرسل بطاقات شكر عليها علامة المتجر . البائعون ينطقون بعبارة شكر عند تقديم الفاتورة ، اتصل بالزبائن بعد تسليم البضاعة بثلاثين يوماً، اسألهم عن سير الأمور . قدم المزيد من البيانات لتضاف إلى مفكرة الأسماء والعناوين التي يستخدمها الزبون . الرد على المكالمات التي تأتي في نفس اليوم ، ضع بطاقة على الحاسب تدل على رقم هاتف المتجر . التقط صورة للزبائن ومنظومة الحاسب لديهم ، وعلقها في المتجر ، أرسل لهم واحدة . علق ما يأتيك من رسائل الزبائن تعبيراً عن رضاهم على جدران المتجر . وزع حقائب عليها علامة المتجر ليضع فيها الزبائن الأقراص والشرائط.. الخ. أنشىء برنامجاً لمداومة الصلة : ابعث بكلمة شكر مرة كل ثلاثة شهور للزبائن الحاليين تقديراً لدعمهم المستمر . أظهر رقم الهاتف الذي يستخدم في الاستعلام عن المطالبات ، .. وهكذا تنمو.

الأمور الصغيرة تعني كثيراً حتى فيما يبدو أنه مجال لأكثر السلع وضوحاً وتحدداً. وهذا خطاب موجه إلى شركة صخور الجرانيت في مدينة واطسونفيل بولاية كاليفورنيا :

**٢٤ مارس ١٩٨٧**

السادة الأعزاء :

أكتب لكم لأعبر عن امتناني للخدمة التي تقدمونها ، وأنا معجب جداً بالأسلوب البشري ( في مقابل الأسلوب الآلي ) الذي عولج به موقفي .كنت قد طلبت شراء ٧.٢٥ ياردة من أجل مسطح مقاساته ١٠×٤٠ . وعندما جاء السائق في موعده – وهو أبسط

مايقال – كنا على وشك بداية عظيمة . كان السائق لطيفاً ومتعاوناً وهو ما يمكنني أن أقول إنه ليس ظاهرة ، فبعد أن أفرغ حمولته لاحظ أنني في موقف عصيب ، .. فالرجل الذي يعاونني في مثل هذه الأشغال لم يكن قد أتى بعد ، وهكذا فقد عاونني على إنجاز عملي .. واتضح أنه كانت تنقصني عربة يد بعجلات تضاف لما لدي من أدوات ، ولم تكن لدي وسيلة لإنجاز العمل دونها . لجأ السائق إلى استخدام جهاز الاتصال الموجود في عربته وتحادث مع المصنع والسائقين ، ووجد أنه كانت هناك شاحنة في مكان قريب جداً وليس أمامها سوى أقل من ياردة ، وتبدأ رحلة العودة إلى المصنع . وقد تمكن سائقها من أن يعثر على موقعنا بسرعة وينقذني مما كنت فيه ، وعمل كل هذا بأدب جم . وعلى كل هذا ، طولبت بتسديد ثمن إضافي قيمته ربع ياردة فقط ، وليس ياردة كاملة ، وهو أدنى قدر يطالب به العمل .. ربما كان هذا كله ضربة حظ ، ولكنني على أية حال ... مازلت أجد أن في هذا انعكاساً للأسلوب التي تدار به شركتكم .كما أنني لا أجد تعبيراً يوصل بوضوح كافٍ ما أريد قوله: كم هو رائع أن يوجد سائق دمث الخلق وقادر ، على أن يكون هو نفسه خدمة تقدم، لامجرد سائق شاحنة شرس فظ الطباع . يمكنكم أن تثقوا بأنني سأتقدم اليكم بطلبات جديدة ، عندما تكون لدي أعمال في منطقتكم .

**المخلص**

**مقاول أعمـــال**

## الرد على الاتصالات التليفونية

في حلقة نقاشية أقيمت منذ وقت قريب ، خصصنا نصف يوم لمناقشة تصورات الخدمة . كان الحديث المتبادل بين مديري شركات تأمين ومستشفيات ومصانع سيارات ، قد اتجه في لحظة ما نحو موضوع « الرد على الاتصالات التليفونية ». وبدا الأمر كما لو كان كل مشترك في الندوة يتحدث بعد زميل له ، لديه قصة مذهلة يحكيها حول فاعلية مكالمة تأتي من مدير في أعقاب صفقة ، أو خدمة إصلاح ، بل مجرد مكالمة للاستعلام عن استلام عطاء – كما حكى واحد منهم – يتلقاها الطرف الآخر باندهاش ، فلم يسبق أن أحداً كلف نفسه مشقة في ذلك، كما يحكي مدير مشتريات بشركة سيارات في معرض الحديث عن غضبه من هذه الظاهرة .

هذه اللمسة الإنسانية الصغيرة يمكنها أن تقطع شوطاً بعيداً نحو توثيق العلاقات

مع العملاء فى عالم يتناقص فيه عنصر « الشخصية » فى العلاقات ، ونجد رجل أعمال مثل فيل بريسلر ، صاحب أكبر امتياز لشركة دومينو بيتزا ( والقائم على تجديد عقود الأعمال)، يعزو قدراً كبيراً من نجاحه لمائة مكالمة للعملاء يجريها كل أسبوع. وهو يصر على أن تعطى هذه المكالمات أسبقية على التقفيل اليومى لحسابات المحل ، ويفسر ذلك بقوله: « لم يحدث أبدا أن زبونا جاء يشترى كعكة من عندنا لأننا نحسن تقفيل الحساب اليومى» .

## التكنولوجيا الراقية لغير الملموسات

وهكذا، فإن الاحتمالات التحويلية للحلقات الخارجية فى أنموذج ليفيت تنطبق على صناعة فطائر البيتزا وعلى الخرسانة على السواء ، كما تصدق على شركات التصنيع . وهذا ما تثبته لنا كل يوم شركات مثل كاتربلار وبوينج و آى . بى . إم . وكذلك فإنها تصدق على الخدمات الصحية : فى إحدى ندواتنا كون فريق من مديرى المستشفيات قائمة بخدمات غير ملموسة، وصلت إلى ٢٥٠ خدمة. تمتد إلى ماوراء الإجراءات الحلقة النوعية ) ( generic) التى يدخل المريض الى المستشفى من أجلها . وبالتأكيد، فإنه ، حتى فى مجال التكنولوجيا الرفيعة على الأخص ، نجد الخدمات غير الملموسة تتبوأ مكانة أعلى ، وفى ذلك يقول ريجيس ماكينا فى كتاب « لمسة ريجيس The Regis Touch» :

من المعتاد أن تتفاخر الشركات بأن منتجها يفوق فى القوة أى منتج منافس له بنسبة ٢٥٪ ، وحقا فإن عددا لا يصدق من إستراتيجيات تحديد الموقع يركز على السعر و « فن البيع من خلال مواصفات ( Specsmanship ) اشتقاق ، يرمى إلى فن وضع المواصفات ؛ بمعنى ترويج المنتج باستخدام مواصفاته التقنية المتفوقة» .. إن فى استطاعة الشركات أن تكون فى حال أفضل لو أنها أرست أوضاعاً قائمة على ما أسميه العوامل « غير الملموسة »، خصوصا المصداقية والخدمة . فبخلاف السعر والمواصفات التقنية، فإن غير الملموسات لا تجد لنفسها مكاناً واضحاً على خريطة مقارنة المنتجات ... ولكن غير الملموسات أكثر قوة وفعلاً بكثير كأدوات لتحقيق التفوق فى تحديد الموقع .

وقد اتضحت قوة تحديد الموقع غير الملموس منذ عدة سنوات ، عندما كنت أجرى مسحاً سوقياً لحساب « إنتل » . وكجزء من المسح ، تحادثت مع عدد من

المهندسين بشأن نوع معين من شريحة الذاكرة ، وأذكر أننى سألت واحداً منهم عن السبب في اختياره شريحة إنتل Intel chip . وقد كانت صنفاً جيداً من الوجهة التقنية ، ولعلى كنت أنتظر من هذا المهندس أن يرد برطانة تقنية: «زمن اقتراب الذاكرة يبلغ كذا جزءاً من مليون من الثانية » أو « الطاقة المفقودة لا تزيد على كذا وكذا » ، لم يحدث هذا ، ما حدث هو أن المهندس ذكر لى أن شركته تبتاع جميع شرائحها من إنتل ، وإذن فإن من الطبيعى أن تبتاع صنفاً جديداً من هذه الشرائح من إنتل أيضا . وهل قام هو بتقييم الصنف الجديد ؟ لا ، فى الواقع « نحن نتجه دائماً إلى الشراء من إنتل لأن لنا علاقات تجارية معها ، ونعرف إلى أين هم ماضون ولدينا ثقة فى تلك الشركة .. » ، هذه كانت إجابته . غالبية قرارات الشراء تتخذ بهذا الأسلوب. ومديرو الإنتاج ينفقون أياماً إن لم تكن أسابيع ، يرسمون الخرائط والمنتجات البيانية التى تقارن بين المنتجات على أساس المواصفات والسعر، ولكن قرارات الشراء نادراً ما تنبنى على هذه المعايير الموضوعية . إن المقارنات ذات الأهمية بين المنتجات تأتى من عقول تعيش فى السوق ، وفى أذهان الناس، من أن غير الملموسات هى التى تهم .

## قلّل مما تعد به ، وارفع مما تعطيه

بتزايد سخونة المنافسة فى كل سوق ، تجد الشركات نفسها مرغمة على أن تعد بأن تأتى بالقمر لكى تحصل على أمر توريد . وخصوصاً الأمر الأول من زبون – أليس هذا صحيحاً !

لا هذا خطأ . فمع الانفجار التنافسى الذى اتسم بوفرة المنافسين الجدد المفتقرين لسجل أعمال ، نجد أن التفوق الاستراتيجى الذى يحوى المعنى والقيمة يتسم بالمصداقية وليس بالوعود البالغة الحماسة والاندفاع ( خاصة مع التغير المتوسط المدى والتغير الطويل الأمد ) . ومع وجوب تحقيق الإسراع والاستجابة للزبائن ( انظر ع – ٤ ) ، فإن الوفاء بالالتزامات لم يكن فى أى وقت أكثر ضرورة وقيمة مما هو عليه الآن.

ومما يعزز هذا القول مسح للبنوك يلخصه سكيب مورس Skip Morse نائب رئيس « سيتى ترست ». فالبنوك التى لديها تقويم منخفض الجودة للعملاء ، عادة ما يأتيها مثلاً زبون بسؤال فى الصباح يتلقى عليه إجابة مثل : « سنرد عليك فى الظهيرة » أو «سنطلبك

بعد حين » ، ثم يتصلون به فى الثالثة مساء مثلاً . على حين أن بنوك القمة ، مثل « ذا مورجان » ، تأتى إجابتهم هكذا: « سوف نتصل بك فى نهاية ساعات العمل اليوم » ، وهذا يكون فى الرابعة مساء مثلاً .

المفارقة هى هذه : إن البنوك التى تتميز بأداء أفضل ، من الوجهة الموضوعية ، هى التى تسبق إلى إنجاز الأعمال. وكثيراً ما يحكم عليها العملاء بأنها أدنى من تلك التى يبدو أنها تفوقت عليها فى الأداء ، فالعملاء عادة ما يهبطون إلى الأرض بالبنوك التى لا تفى بوعودها ( الثالثة مساء وليس الظهر كما قالوا ) أو التى تدلى بأقوال مائعة ( سوف نتصل بكم ) ، وهم دائماً يفضلون وعوداً أدنى بريقاً مادام أنه سيوفى بها .

ولقد خبرت هذه الظاهرة نفسها فى تتابع سريع فى فندق ومحطة خدمة . فبرغم أن قائمة الخدمة فى الفندق كانت تنص على أن خدمة الغرف تبدأ فى الساعة ٦.١٥ صباحاً .. فإننى عندما طلبتهم الساعة ٦.٢٠ صباحاً تلقيت صوتاً رفيعاً فى رسالة مسجلة بقول : « خدمة الغرف سوف تبدأ فى السادسة والنصف » ١٥ دقيقة ليست فى الواقع زمناً طويلاً حتى عند من هو بقدر ولعى بقهوة الصباح ، إلا أن التأخير كان مثيراً للسخط بالنظر إلى الوعد المقطوع . كان إحساسى هو أننى أتلقى خدمة سيئة ، وهو إحساس كان مدعوماً أيضا بارتفاع أسعار الفندق .

وبالمثل ، عندما طلبت إطار عجلة بمقاس غير معتاد من محطة خدمة محلية أدهشنى وسرنى أن أتلقى تأكيداً ( مرتين ) بأنه يمكننى أن أحصل عليه بعد أربع ساعات فقط. كنت أعرف أننى سأكون مشغولاً فى ذلك الوقت ، ولذا قلت لهم : سآتى فى صباح اليوم التالى ، وتركت المحطة ، وقد تحسن شعورى كثيراً نحو الأسعار الباهظة التى يباع بها الوقود هناك ، والتى بدا لى أنها تحتمل بالنظر إلى جودة الخدمة ، والاستجابية التى تتميز بها .

أعدت ترتيب خطواتى للصباح التالى ، ودلفت إلى المحطة فى الساعة ٩ صباحاً . ولدهشتى الشديدة وجدت أن الإطار لم يكن قد تم طلبه – ولم أحصل سوى على تضييع وقتى واختلال مواعيد الصباح. تطلع آخر كان مصيره خيبة الأمل. ومرة أخرى ، يظهر أن القضية هى التصور وليس الحقيقه المجردة ، كنت فى الأصل أتوقع الحصول على هذا الإطار فى بحر يومين على الأقل ، ولم يكن لدى مانع من أن أنتظر فترة كهذه .

وقد أدركت مدى أهمية هذا كله عندما مررت بتجربة عكسية صغيرة ، وتلقيت أكثر مما أتوقع ، وممن ؟ من خطوط جوية ، لا أقل . وشركات الطيران لا تقول الصدق في أغلب الأحيان ، هذا معروف عنها . كلنا نعرف أن « التأخر عشر دقائق » هي جملة شفرية معناها : (١) « ساعة تأخير » ، أو (٢) « ليس لدى أدنى فكرة عن موعد الإقلاع أو حتى إن كان هناك إقلاع أصلاً .

ولكنني ، ذات مرة ، شعرت بقوة الصدق . إنهالت الطائرات كالمطر الغزير على مطار « لاجوارديا » في نيويورك ، وبالتالي توقفت جميع حركات الإقلاع . وعندما تحركنا نحو الممر بعد أن انتهت هذه الزوبعة ، والطائرة الرديئة التهوية تقترب من نقطة الانطلاق ، أعلن القبطان : « نحن رقم ١٥ في الصف ، وأمامنا خمس وأربعون دقيقة.» انطلقت همهمات السخط من الركاب ولكننا استسلمنا . بعد ثلاثين دقيقة كنا في الهواء – وأحسست كما لو كنت قد نلت نعمة كبرى. والحقيقة هي أنه أمر يستحق التذكر بعد حدوثه بسنة . لو أن قائد الطائرة لجأ إلى الروتين المعتاد : « هناك حفنة من الطائرات أمامنا ، وسوف نضطر للانتظار حوالي خمس عشرة دقيقة» - لكانت نفس الثلاثين دقيقة التي قضيناها في الانتظار مجرد واحدة من حالات « الوعد بكثير والوفاء بقليل » .

وهناك دلائل مثيرة حول هذه المسألة تأتي من ميدان الخدمة الصحية . مرضى الجراحة الذين يذكر لهم بالتفصيل ما سيعانونه بعد إجراء العملية يتماثلون للشفاء أسرع من أولئك الذين يتركون في الظلام ، بمعدل ثلث الفترة الزمنية .

تخيل مريضاً يقال له إنه سيعاني من ضيق شديد في التنفس أربعة أو خمسة أيام بعد الجراحة . فحتى لو استمرت الأعراض فترة أطول من المتوسط .. فإن المريض سيكون مجهزاً لهذه المعاناة . أما المريض الذي لا يدري ، فسوف يصاب بالذعر ويعتقد أن العملية فاشلة ، ولن يكفيه أي قدر من التفسير يسمعه بعد العملية ( « إنهم يكذبون.. إنني احتضر» ). وحتى لو استمر معه ضيق التنفس فترة تقل عن المعتاد أو عما هو محدد ، فإن الأزمة العاطفية كثيراً ما تؤدي إلى تأخير الشفاء التام .

نحن جميعاً نريد أن نتوقع ما يحدث . الواقع أنه كلما زاد الموقف إبهاماً وتعقداً وإثارة للذعر ( كما هو الحال في الموقف التنافسي الذي يسود اليوم ) ، اشتدت نزعتنا إلى التنبؤ . ولذلك .. فإنني لست مندهشاً على الإطلاق لما يأتي في دراسة البنوك أو مكتشفات

الخدمة الصحية .

*إلا أنه بقدر ما نتأثر بمثل هذه القصص حول الوعود المنكوثة التى تثير فينا إحساساً بالإحباط عندما نكون فى جانب المتلقى (المريض أو المستهلك الفرد أو المشترى)، فإننا ننزع إلى أن نقلل من شأن هذا الأمر ، عندما نخطط إستراتيجية المنشآت التى نحن مسؤولون عنها .*

خذ مثلاً الجماعات التى عملت معها ، وهى تنتمى لاثنتين من أعلى الشركات مستوى ( منتجات مواد البناء ، ومواد التعبئة ) ، وكلا النوعين يتمتع بشهرة واسعة ومركز مرموق بالنظر إلى أن منتجاته فى قمة الجودة . كلتاهما دأبتا على أن تتقابلا مع الزبائن لتعرفا منهم كيف ينظرون إليهما فى السوق . وكلتاهما أدهشتهما أن تعرفا أن الجودة الحائزة على التقدير كانت تحظى بقدر من الاهتمام ، أدنى مما ينصب على تاريخها فى الاستجابية وسجلها الملىء بالإيجابيات ، وبقدر من السلبيات من هذه الوجهة. بمعنى أنه برغم الجودة التى يسهل إظهار تفوقها على نظائرها فى إنتاج المنافسين الرئيسيين .. فإن أكثر من ٨٠٪ من التغذية الاستراتيجية للزبائن الذين عبروا عن رأيهم ينصب على الاستجابية والمصداقية . بصراحة تامة ، الشركات التى تعد « درجة ثانية » ( كما يراها منافسوها – وهم زبائنى – بناء على الجودة النسبية ) قد حصلت على مجموع درجات أعلى من زبائنها لأنها ظلت دائماً تفى بالتزاماتها .

وفى ذلك يقول واحد من المديرين متعجباً : « أنا غير قادر على فهم ذلك ، كنت أنتظر منهم أن يتحدثوا عن التحسينات المتنوعة فى الجودة ، بما فى ذلك بعض المشكلات التى عانينا منها فى المنتجات الجديدة . ولكنهم مضوا يتحدثون طويلاً عن أمر توريد صغير متأخر هنا وعن عمل ينطوى على استجابية متميزة هناك » .

الجودة لها أهميتها ، لا شك فى ذلك ، وكذلك الزمن المطلق للاستجابة ، وكذلك السعر ، ولكن هناك ما لا يقل أهمية عن أى منها وهو أن تحافظ على وعد قطعته. والواقع أننى قد لخصت هذا كله فى معادلة بسيطة :

$$\text{ت . ز} = \frac{\text{ت}}{\text{ق}}$$

حيث ( ت . ز ) = تصور الزبون ، ( ت ) = التوريد ، ( ق ) = التوقعات .

إن الوصول بتصور الزبون إلى حده الأقصى (ت . ن) أمر أساسي في العالم الحقيقي؛ حيث يكون تصور مالا يلمس هو في الواقع كل شيء .

## عامل الزبون وكأنه رصيد ثابت متزايد القيمة

عندما تدخل مندوبة فيديرال إكسبريس إلى مكتبي سوف تلاحظ رقم « ١٨٠٠٠٠ دولار » ملصقاً فوق رأس عاملة الاستقبال . مؤسستي الصغيرة التي يعمل بها خمسة وعشرون فرداً تدفع ماتدفعه فيديرال إكسبريس وقدره حوالي ١٥٠٠ دولار شهريًا . وعلى مدى عشر سنوات سوف يتزايد هذا الرقم ليصل إلى ١٨٠٠٠٠ دولار . وأنا أظن أن هذه الوسيلة البسيطة – حساب قيمة العميل على مدى عشر سنوات ، أو مدى الحياة – يمكن أن تكون لها فاعلية كبرى ومغزى كاسح .

صاحب متجر بقالة اسمه ستيو ليونارد Stew Leonard هو الذى أوحى إلي بهذه الفكرة . فهو يقول : « عندما ألمح تقطيبة على وجه زبون فإنني أرى ٥٠٠٠٠ دولار توشك أن تخرج من الباب». «خيرة الزبائن لديه يبتاعون ما قيمته ١٠٠ دولار شهريًا . وعلى مدى عشر سنوات تتراكم قيمة المشتريات لتصل إلى ٥٠٠٠٠ دولار تقريباً . كلنا مقتنعون بأن التعامل المتكرر هو مفتاح النجاح في التجارة . هذه الوسيلة البسيطة في التحجيم توفر طريقاً إلى دعم الفكرة.

وهذان مثالان آخران : متوسط مشتريات السيارة على مدى العمر ستصل إلى ١٥٠٠٠٠ دولار ، دون تكلفة الإصلاح . ومراعاة للانخفاض الملحوظ في ارتباط الزبون بتاجر السيارات هذه الأيام ، أليست فكرة طيبة أن يركز التجار وموظفوهم انتباههم على هذا الرقم الضخم ؟ أو : تخيل أنك تتردد على مطعم جيد مرتين في الشهر لأجل عشاء لستة أشخاص ، أنت في هذه الحالة تعني عند هذه المؤسسة ٧٥٠٠٠ دولار كل عشر سنوات .

بقدر ما تحدثه هذه الأرقام من أثر ، وما تدل عليه ، فإنها ليست سوى الجزء البارز من الموضوع . ذلك أن الزبون المتكرر التعامل هو أيضا الأداة الرئيسية لنشر الدعامة الشفوية . ولنفترض – ونحن متحفظون – أن زبوناً دائماً طوال فترة حياته ، سعيداً بما يحصل عليه ، يأتيك بصديق ليصبح هو أيضاً زبوناً لمدى الحياة في المطعم أو السوبر

ماركت الذى تديره ، أو فى فيديرال إكسبريس ، حسب الحالة . سوف ترتفع قيمة هذا الزبون فجأة وتتضاعف لتنتقل من ٧٥٠٠٠ إلى ١٥٠٠٠٠ دولار ، مع استمرار احتمال توصية هذا وذاك لغيرهما من الناس. وبناء عليه فإن اللافتة المعلقة فوق رأس عاملة الاستقبال فى مكتبى يجب أن يقرأها مندوب فيديرال إكسبريس على أنها ٣٦٠٠٠٠ دولار وليس ١٨٠٠٠٠ دولار .

وهناك خطوة ثالثة فى المتوالية . إذا كان عامل الخدمة فى المطعم يتولى أمر خمس مناضد فى الليلة ، فإنه إذن يتعامل مع ٥ × ١٥٠ ألفاً دولار أو ٧٥٠ ألف دولار كقيمة محتملة لحجم العمل التجارى . هذه الأرقام شىء مذهل بالنسبة للمؤسسة مثل فيديرال إكسبريس ، فإذا كان المندوب يوصل الرسائل لأربعين جهة من نفس حجم مكتبى ، فهو إذن يتولى إدارة « مجموعة » من الزبائن لدى فيديرال إكسبريس قيمتها تعادل ٤٠ × ٣٦٠ ألف دولار أى ١٤ مليون دولار .

وهكذا، فإن الصيغة الثلاثية الخطوات هى : أولا : قدر قيمة الزبون لعشر سنوات أو لمدى العمر ، على أساس الحجم ومعدل تكرار التعامل المتوسط لهذا الزبون الجيد. ثم اضرب هذا العدد فى اثنين لكى تأخذ فى اعتبارك معامل السمعة التى سينشرها عنك. ثم فى النهاية اضرب الإجمالى الجديد فى متوسط عدد الزبائن المتعاملين يوميا مع فرد أو جماعة البيع أو الخدمة أو الشحن أو غير ذلك من أنشطة الخط الأمامى . الناتج سيكون هو القيمة لمدى العمر لـ « مجموعة الزبائن » التى يتعامل معها هذا الفرد أو تلك الجماعة من العاملين .

المغـــزى واضح ، وهو : *إذا نظرت إلى الزبائن بهذه الطريقة أو بطريقة مشابهة فسيحتمل أن تتخذ موقفاً جديداً من أمور التوظيف ، والتدريب والمقابل والإنفاق على الأدوات والوسائل المستخدمة فى عملية خدمة الزبائن* . خذ ذلك النادل فى المطعم مثلا : إنه يتداول ماقيمته ٧٥٠ ألف دولار من مستقبلك كل ليلة ، أفلا تزال واثقاً من أنك تريد أن تتفاخر بشأن الأجور المنخفضة التى تدفعها للعاملين لديك ؟ أأنت متأكد من أن خفض نوعية الزى الرسمى من أجل تحقيق الوفر أمر منطقى ؟ ألا يزال الاستثمار فى منظومة إلكترونية صغيرة لتسجيل طلبات الزبائن يبدو لك أمراً باهظ التكلفة ؟ فجأة ، يبدأ إصرار ستيو ليونارد على أن يجتاز كل فرد فى المتجر برامج ديل كارنيجى فى مخاطبة الجموع

وفى السلوك ، حيث يرى بشكل جديد وفى صورة جديدة . وكذلك الأجور العالية فى فيدرال إكسبريس ، وما يبدو أنه إنفاق باهظ على أدوات الدعم من نوع منظومة الحاسب كوزموس، والتى لن تلبث أن تتضمن أطرافاً إلكترونية فى جميع شاحنات تسليم البضائع. (وعلى الجانب الآخر ، فإن هذا يجعل امتناع بيبول إكسبريس عن الاستثمار فى وسائل دعم الخدمة أمراً غير مفهوم .)

خذ عنصراً آخر فى نظام الأجور. أغلب الشركات لا تفرق بين عمولات البيع الناتجة عن عمليات جديدة ، وتلك التى تدفع نظير عمليات متكررة أو مضافة لعقود جارية. والبعض منها تذهب إلى حد أن تدفع عمولات أكبر على الصفقات الجديدة مع خفض عمولات الصفقات المتكررة ، والتى يفترض أنها تتطلب جهداً أقل . الواقع أن العكس يجب أن يكون هو النمط السائد ، عمولات *البيع و / أو الأجور المدفوعة لأفراده يجب أن* توجه بقدر كبير نحو *صفقات التكرار والإضافة*. نحن نريد من أفراد البيع العاملين لدينا ألا يعتبروا الزبائن الطارئين أمرا مفروغا منه أو ينظروا إليهم كشيء مضمون الاستمرار. ذلك أن صفقات التكرار والطلبات الإضافية تنتج فى العادة عن عدد من لمسات صغيرة ولكنها فى مجموعها مستنفذة للوقت ، مثل العمل كهمزة وصل مع الإدارة الهندسية أو إدارة الخدمات ، ونظامنا فى الحوافز يجب أن يكون صيحة واضحة المعنى ، ودون أى لبس « أنفقوا هذا الوقت » .

وتكتسب هذه النصيحة الآن وزناً لم يكن لها من قبل . فبعد أن أصبحت « الخدمة المضافة » استراتيجية ذات وزن متزايد ، فإن جميع المبيعات أصبحت تتطور بسرعة نحو « منهج مبيعات » وعلينا أن نعتبر جميع التعاملات فرصاً لإنشاء العلاقات .

إن الأمر يتبلور فى النهاية إلى هذا : عندما يتم تقييم وحدة إنتاجية فإنها تبدأ فى أن تفقد قيمتها من يوم افتتاحها . بينما الزبون الذى يتلقى خدمة جيدة هو رصيد متزايد القيمة ، وكل إجراء صغير يتخذ لصالحه ، ومن أجله يزيد من فرص تكرار التعامل والطلبات الإضافية ، ومن احتمال أن يحيل زبائن آخرين إليك، وهو أمر لا يقدر بثمن .

جرب بنفسك هذه الحسبة التى أجراها مدير مستشفى ، كان يحضر ندوة معنا حين وجد أن الممرضة فى المتوسط تدير كل يوم حجم أعمال يبلغ مليونى دولار ، لقد أنشأ برنامجا نشطاً جريئاً من أجل تحسين وتقوية مركز قسم التمريض فى المستشفى . نفس

الشيء أقدم عليه مدير أوروبى فى ندوة حضرتها ، وكان عدد من كبار زبائنه حاضرين أيضاً . تلفت حول المنضدة وأجرى عملية حسابية سريعة وأطلق صفيراً وهو يقول : « إن لدينا ما قيمته ٧٢٠ مليون جيلدر ( ٣٦٠ مليون دولار ) من أعمال لمدى العمر فى هذه الغرفة .» ثم أضاف وهو يستدير نحو العاملين معه « يحسن بكم أن تنصتوا جيداً لما سيقال لكم » .

## ليس أمراً طارئاً بل أسلوب حياة

وهكذا فإننى ، فى نطاق هذه الوصفة ، أدعو إلى الاهتمام بالخدمة ، بل وبمفهوم أوسع نطاقاً ، بغير الملموسات ، أى بمعالم المنتج التى هى فى ازدياد ومحتملة الحدوث. وتؤيدنى فى ذلك الأرقام الكلية للربحية والحالات المحددة المتوفرة ، من التكنولوجيا العليا إلى الدنيا ، فى الخدمة والتصنيع . *إن التحدى يتمثل فى النظر إلى كل عنصر فى كل عملية من خلال عدسة الزبون ، والمحاولة الدائبة لإعادة تحديد كل عنصر من عناصر الأعمال بمقياس تصورات العميل لغير الملموسات هكذا حرفيًا* .

هذا هو لب الموضوع. لقد حضرت عشرات من الندوات حيث قوائم الأفكار التى تؤدى إلى إذكاء تصورات الزبون ، وفى كثير من الأحيان ، هناك مئات من المفردات ، حافلة بأفكار جاهزة أغلبها لا يتكلف كثيراً ، وهكذا فإنه لا يوجد سوى القليل من العقبات المالية التى تعترض طريق التنفيذ . إلا أن أمراً أو اثنين ينتجان - سوف لا ينفذ إلا قدر ضئيل من هذه الأفكار ، أو أنه حتى إذا نفذت كلها فإنها تكون نهاية المطاف .

تكمن ميزة نوردستروم فى أن « القائمة » - إذا أردت هذا التعبير - تمثل سلوكاً دائماً ، أسلوباً فى الحياة . ليست هناك نهاية ، إنها دائماً فى ازدياد ، إنها تخص الجميع. إذ إنه حين يتم تشريح وتقسيم مكونات الخدمة وجوانبها إلى جزيئات كلها قابلة للأداء بشكل ممتع ، فإن العقلية التى تلزم للمضى سنة بعد سنة فى الاستماتة من أجل استراتيجية « الخدمة المضافة » ، بعيدة عن أن تكون أمراً شائعاً. والانشغال بالحلقتين الخارجيتين فى نموذج ليفيت ، لابد له أن يصبح شأنه شأن كل شركات الغد التى تريد أن تحقق النجاح .

## قس رضا الزبون

قس ! وكافىء على أساس القياس . الجودة ـ تكلفة الرداءة ، تقييم الزبون للجودة ـ كل هذا يمكن قياسه . وقد سبق فى حديثى عن الوصفة (ج – ٢) أنه يمكن قياس الخدمة أيضاً . إلا أن القليلين يفعلون وأغلب من يفعلون : (١) يجرون ذلك بمعدل أقل مما يجب . (٢) لا يهتمون بغير الملموسات . (٣) ليست لديهم الثقة اللازمة لدفع ثمن الأداء فى هذا المجال .

بعد سنوات من الملاحظة .. توصلت إلى عشرة اعتبارات أعدها أساسية للقياس الفعال لرضا الزبون :

١ – **معدل التكرار** . من الضرورى إجراء مسوح رسمية كل ٦٠ إلى ٩٠ يوماً . واعمل مسوحاً غير رسمية مرة في الشهر على الأقل . ويجب أن يكون حجر الزاوية للبرنامج مسحاً سنوياً أساسياً ، يظهر الصورة العامة . بيردو فارمز وسيتى ترست تجريان المسح يوميًا ودومينو بيتزا أسبوعيًا ، إلا أن كثيرين يغبطون أنفسهم بأنهم يجرونه كل ستة أشهر . مثل هذا المعدل الواطىء لا يعبر عن الحقيقة .

٢ – **إطار العمل** . يجب أن يؤدى المسح السنوى للصورة العامة بواسطة طرف ثالث وربما أيضا بواسطة المسح الذى يجرى كل ٦٠ – ٩٠ يوماً . ولابد أن يتكلف الأمر مالاً محسوساً لكى يجعلك ذلك تأخذ الأمر بجدية . كما يجب المشاركة فى العلم بالنتائج مهما كانت مجلبة للحرج. ولابد من مشاركة « جماعات تركيز » تنتقى من بين عدة زبائن لتحضر كل عملية : التصنيع ، والتوزيع ، والحسابات ، وليس مجرد التسويق ، وذلك على أساس نصف شهرى أو شهرى . البيان السنوى أو نصف السنوى بشأن الحسابات الرئيسية يجب أن يتضمن أسئلة المسوح الرسمية ، ومناقشات مفتوحة مع جميع المستويات والوظائف فى عمليات المحاسبة الأساسية . اعقد برامج غير رسمية (أو رسمية) للمديرين الكبار فى جميع الوظائف، شعارها « ادع ثلاثة زبائن كل أسبوع » تنطوى على مجموعة شعائر للمشاركة فى البيانات المجموعة عن طريق المكالمات والزيارات ومناقشتها . ويجب أن يكون متاحاً للجميع الإطلاع على ملخص لجميع مراسلات شكاوى الزبائن (إحصائياً وأيضاً بعض الخطابات ونصوص الاتصالات) ، كما أن برامج المتابعة المنهجية « مافات تحقيقه من مبيعات lost sale » هى أيضاً حتمية .

**٣ – المحتوى .** وجه عدداً من الأسئلة النمطية القابلة للقياس : مثلاً « كم عدد الشكاوى التى تلقيتها خلال التسعين يوماً الأولى بعد إخراج المنتج إلى البيع ؟ كم ساعة تلزمك لكى ترد على استفهامات الزبائن من مختلف الأنواع ؟ بث الطاقة فى ابتداع وسائل إخضاع الأسئلة التى تتصف بالنوعية للقياس – مثلا : « كيف يمكننا أن نتنافس مع ... ؟ وذلك على مقياس من واحد إلى عشرة . وتأكد ، فى جميع حالات القياس هذه ، من اختيار «نحن» فى مواجهة « أفضل المنافسين » (أفضلهم عموماً ، أفضلهم فى المجال أحدثهم ... إلخ ).

**٤ – تصميم المحتوى .** أنصت باستمرار وبشكل منهجى فيما يمكن أن يسمى نوعاً من « السذاجة »، وذلك من أكبر عدد ممكن من الزوايا (انظر أيضا الوصفة ع – ٧). فلا يوجد مقياس مفرد أو أداة للمسح يمكن اعتبارها أفضل الجميع ، أو حتى اعتبارها جيدة. ومن الضرورى إجراء التنسيق وإعادة الفحص والتدقيق بين عديد منها . العقبة الأساسية فى طريق نجاح البرنامج هى التحرك إلى ماوراء المقاييس الواضحة ونحو ماهو عسير تبيانه ، وماهو أيضاً موضع الخلاف من بين المتغيرات المثيرة للجدل التى تحدد فى النهاية العلاقات الطويلة الأمد مع العملاء وتكرار التعامل ونمو الحسابات ( ونقصد بعبارة موضع خلاف أنها كذلك بصفة خاصة بالنسبة للمهندسين والمحاسبين والصانعين ورجال التسويق وما إليهم ). خذ مثال مسح البنك : هل يمكن لأسئلتك أن تتوصل إلى قيمة « الوعد بأقل مما سيعطى » ؟

**٥ – إشراك الجميع .** يجب أن تتضمن جماعات التركيز غير الرسمية جميع الوظائف ، وجميع المستويات الرئاسية . اعقد جلسات داخل المصنع لمراجعة الحسابات المهمة يحضرها جميع العاملين ، كما يجب أن تشمل الزيارات للعملاء – على مدى الزمن – جميع الوظائف وجميع المستويات من عاملى خط الإنتاج إلى أعضاء الإدارة العليا. ويجب أيضاً أن يشترك فى ذلك – بصفة رسمية وغير رسمية – الموردون ، وتجار الجملة ، وغيرهم من أعضاء قنوات التوزيع .

**٦ – قس مدى رضاء الجميع .** قس مدى رضاء جميع العملاء المباشرين وغير المباشرين ، والمستخدم النهائى ، وكل عضو فى قناة التوزيع : وكيل وتاجر تجزئة وتاجر جملة وصاحب امتياز وصاحب تمثيل ... الخ ..

٧ – **توليفات القياسات** . اهبط بالمقاييس إلى أن تعطى درجات كمية مركبة لهذه الفئات : ( أ ) بعض الأفراد ( مثلاً : أفراد البيع ، أفراد الخدمة ). (ب ) الجماعات (فريق الشحن وفريق مركز الحجز ). (جـ) التجهيزات والمرافق ( مكتب العمليات أو المخزن ). (د) الأقسام .

٨ – **العلاقة الخاصة بنظم الأجور والمكافآت** . بمجرد أن يتم الاتفاق الكامل على المقاييس المكونة مع البشر الذين يخضعون للقياس ( وهم فى الوضع المثالى : الجميع ) يتم اختبارها للاطمئنان على مصداقيتها على مدى الزمن ، وتحرك نحو إدماجها فى نظم تعويض (مثلاً : الحوافز لأفراد البيع ، والمشاركة فى الأرباح لغيرهم) . فكر فى أن تجعل هذا المتغير الأساسى فى نظم أجور وحوافز المبيعات ( بدلاً من مجرد حجم المبيعات ) أو على الأقل استخدمه كوسيلة لعملية تحويل ، تشبه الصنعة فى الإنتاج ، والتى على أساسها تقرر إخراج قطعة من خط الإنتاج أو رفضها . (فمثلاً .. إذا لم يقع فرد فى النصف العلوى من مقياس الرضا المستمر من جانب الزبون ، فهو لايستحق أية مكافأة تحسب على أساس حجم المبيعات .)

٩ – **استخدام رمزى للقياسات** . القياسات الحاكمة أو ذات الدلالة على رضا الزبائن ، يجب أن يعلن عنها ، وتعلق فى كل مكان فى المنشأة .

١٠ – **أشكال أخرى من القياسات** . كل توصيف وظيفى (إن وجدت لديك تفصيلات اختصاصات الوظيفة ، انظر ع – ٢) يجب أن يتضمن وصفاً نوعيًا لعلاقات الفرد مع العميل ، وكل تقييم للأداء يجب أن يتضمن تقديراً لدرجة « التوجه للزبون » التى يحوزها الفرد .

## إعمل شيئاً ، أى شىء ، الآن !

إذا كنت لا تعمل شيئاً بشأن القياسات حاليًا ( وأغلب الناس لايفعلون ) فتأمل هذه النصيحة الهادفة إلى إصلاح هذه الحال . بعد الانتهاء من خطاب ألقيته فى مدينة أطلانطا ، جاءنى شاب وانتحى بى جانباً ليسألنى : «ما هو المنتظر منى أن أعمله ؟» كنت قد شرحت لتوى القائمة التى أوردتها هنا ، فأجبته قائلاً : «إعمل هذه الأشياء العشرة». ولكنه أصر على موقفه « ما الذى ينتظر منى أداؤه بالضبط ؟ » ففكرت لحظة وقد تملكتنى

الحيرة ، ثم انطلقت قائلاً : « انظر ، ما عليك إلا أن تسحب خمسة عشر زبوناً من حيث تجدهم وادعهم لتناول الغداء أو العشاء وأسألهم ماهو بالضبط الذى يشغل تفكيرهم ؟» ، أجاب « شكراً ، هذا عظيم » ، وكان واضحاً أن ما قلته قد أشبع حاجته ، وانطلق ذاهباً .

أرجو أن يكون قد خرج من هذه المحادثة بقدر ماخرجت به . إن قائمة القياس هى نتاج قدر كبير من العمل ، ولكن إذا كانت تضايقك ، فما عليك إلا أن تسحب خمسة عشر...

## حكايات عن القياس للتحذير : التعثر فى اختيار الكلمات

هناك مصطلحات ظاهرها البراءة ، ولكنها قادرة على أن تأخذنا بعيداً عن طريقنا ، ونحن نستهدف قياس رضا الزبون . هذه خمسة تعبيرات مفعمة :

١ – **« ليس لهـا دلالة »** : كان أحد مديرى البنوك يناقش موضوع قياس رضا الزبون ، وقال إنه عندما تتمثل مشكلة مرة واحدة – خطأ معين فى كشف حساب مثلاً – فإن الأمر لا يستوجب كثيراً أو حتى القليل من المتابعة ، فيما عدا مجرد كلمة اعتذار سريعة ، وذلك لأنه « لايشكل أعراضاً تدل على وجود مشكلة أكبر حجماً » .

وفى بعض ندواتى .. تلقيت إرجاع الأثر من مئات من الناس. هناك دائماً بعض الانتقاد. ولكن مما آلمنى أننى وجدت فيه كله أعراضاً تدل على قضايا أكبر حجماً – نوعاً من عدم الانتباه أو عدم المرونة من جانبى ، يستمر طيلة الوقت . وأنا دائماً مستعد لأن أجد أسباباً مقنعة لما يظهره منتقد بعينه أو لتصرفه على النحو الذى تصرف به . كل شكوى من زبون تدل على وجود تقصير – بالإضافة إلى أنها عادةً ما تمثل فرصة للتحسين تتلكأ منذ زمن دون أن يلتفت إليها أحد . عامل كل اختلاط فى هذه الأعراض على أن (أ) له دلالة على قرب وقوع كارثة (ب ) إنه فرصة آخذة فى النمو ، لخلق سوق وإعادة تشكيل منتج – تصرف على هذا الأساس .

٢ – **« موضوعى » مقابل « ذاتى »** : هناك أحد المديرين يصر على أن « النظافة مسألة ذاتية ، تختلف من شخص لآخر ولايمكن قياسها بحكم طبيعتها ». ماهو الموضوع إذن ؟ يرد نفس المدير : « ما نسبة الطلبات التى تم تلبيتها فى الموعد المحدد أو قبله ؟ »

أولاً : النظافة قابلة للقياس . ما عليك إلا أن تضيف سؤالاً إلى قائمة المسح التالى

الذى ستجريه : « ما قدر نظافة المتجر ، على مقياس من واحد إلى عشرة ، حيث عشرة تنطبق على ما يعتبر « كغرفة العمليات ؟ » أو : بالنسبة لأماكن الطعام السريع التى تناولته فيها مؤخراً ، إلى أى قدر كان عملنا نظيفاً ؟ والاختيارات يمكن أن تتضمن : « فظيع » ، «تحت المتوسط» ، « متوسط » وما إلى ذلك .

ثانياً : المثال الذى يورده هذا المدير بالذات لخاصية الموضوعية هو أى شيء إلا مايدل عليها . وتتفاخر إحدى شركات التكنولوجيا الرفيعة بأنها تلبى ما يأتيها من طلبات قبل الموعد المحدد فى ٩٨٪ من الحالات . ولكن الزبائن مع ذلك لايتقاطرون طالبين إعادة التعامل . وضح أن « الموعد المحدد » هو فى الواقع تاريخ ناشيء عن اتفاق ملتوٍ : فإذا تقدم الزبون بطلبه فى ١٧ يناير فإن مدير المصنع قد يصر على أنه فى حالة كهذه لا يمكنه التوريد قبل ٢٥ فبراير . فما هى المعجزة التى تكمن فى استباق مثل هذا « الموعد المحدد» حتى بأسبوع كامل ؟ عندما حولت الشركة « تاريخ التقدم بالطلب من جانب الزبون » (سواء كان معقولاً أم لا ) واتخذته أساساً للقياس فإن استباقه أو الوفاء به انخفض إلى مجرد ٣٢٪ . وبعد سنة من العمل الشاق أمكنها أن تتسلق راجعة إلى ٦٨٪ وعندئذ تزايدت الطلبات المتكررة* .

ومن ثم ، فإن أى شيء إذن يمكن قياسه وجعله « موضوعياً » ، ولكن القياس فى حد ذاته ليس ضماناً للموضوعية .

٣ - **« راضٍ بنسبة ٩٧٪ »** : يقول أحد مديرى آى. بى . إم .: نحن نصنع ٣٠٠٠٠٠ من مكونات القطع ، لاتقل لى : ٩٧٪ منها جيدة ، بل قل بدلاً من ذلك أن ٩٠٠٠ منها معيبة ، فلهذا الرقم وقع مختلف أليس كذلك ؟ ثم يضيف : « لا أظن أنك تريد ٩٠٠٠ زبون ساخط ، أليس كذلك ؟ » إن مدير مستشفى يوافق على ذلك : « تذكر أن سعادة ٩٥٪ من المرضى فى مستشفى به ٦٠٠ سرير تعنى أن ٣٠منهم يفكرون فى مقاضاتك للإهمال فى العناية بهم، وأن هذا قد يحدث فى أى وقت ! » .

٤ - **« فى المتوسط »** : إن استخدام المتوسطات أمر ينطوى على خطورة فعلية حقيقية ؛ فمثلاً نحن فى المتوسط نشحن الأجزاء فى خلال ٣٧ ساعة من تسلم أمر التوريد

---

* إرجع إلى الوراء وأعد قراءة الفقرة الخاصة بتصورات الزبون وتوقعاته وتسليم البضائع : تأكد من أن المقام فى الجانب الأيسر من المعادلة (التوقعات) هو ما يدل حقيقة على توقعات الزبون وليس ما تختاره أنت .

« أو » يتطلب الأمر زيارة الزبون بمعدل ٨٤. ٠ من المرة في السنة ، في المتوسط . « ولكن مزيداً من الدراسة يظهر أن ٣٧ ساعة « في المتوسط » تعني أيضاً ٨٩ ساعة «في أسوأ الحالات وهي ١٠٪»؛ وأن ٨٤. ٠ زيارة يمكن ترجمتها إلى زيارتين أو أكثر لـ ٢٦ ٪ من زبائنك . وجه *قياساتك بحيث تتركز على أسوأ الحالات ، واحد أو خمسة أو عشرة أو خمسة وعشرون في المائة من الزبائن .*

٥ – **اللا منهجية :** أنا مؤيد تماما للمسوح المنهجية لعدد ٧٠٠ زبون أو من غير الزبائن ينتقون عشوائياً . ولكنني أيضاً معجب بالإجراءات التي هي غير منهجية إطلاقاً ، برغم ما تتلقاه من اشمئزاز المحللين من حملة ماجستير إدارة الأعمال . ففي كل شهر يعمد جورج جندرون George Gendron، رئيس تحرير مجلة « إنكوربوريتد » ، إلى دعوة نصف دستة من القراء الذين لم يجددوا اشتراكاتهم. في آخر مرة قابلته ، كان في سبيله ليطير من الساحل الشرقي إلى مدينة دنفر لمجرد أن يناقش واحداً من هؤلاء المشتركين غير الراضين ، وقال لي « إن فكرة هذه القارئة عن أوجه القصور في المجلة وعما يمكن عمله لتحسينها مثيرة للإعجاب بكل تأكيد» . لا شك أن مفهوم أصحاب الدرجات الأكاديمية عما هو منهجي لم يكن ينطبق على هذه الحالة ، ولكن المصلحة التجارية تحققت .

راع أسلوبك في الحديث !

## اللمسة البشرية لا تكفي :
## دور التكنولوجيا

من المهم أن ننهي هذا بكلمة تحذير . فمع أن الكياسة دواء ناجع ، إلا أنها ليست سوى نصف القصة . فيديرال إكسبريس تزدهر نتيجة ما تتصف به من قدر عظيم من «التوجه البشري » ( الاهتمام ومقابل الحوافز والتفويض لأخذ المبادرة لحل المشكلات .. وما إلى ذلك ) . إلا أن هذا مصحوب بمناهج مساندة لاتقل عظمة . كما أن نجاح شركة «ذا ليمتد» يأتي من نفس المزيج من البشر والتكنولوجيا / المناهج . وبالمثل ، نوردستروم تقرن تأكيدها على الذين يعملون لديها بإنفاق كبيرعلى المخزون السلعي ، والأجور والعمولات ، والمكاتب المحلية العديدة ووسائل الترفيه والمجاملة للزبائن داخل المتاجر . أما أميريكان إكسبريس وماكدونالد وفريتولاي ، فتدمج التوجه البشري مع الاهتمام بالنظم أيضاً . حتى البقال ستيو ليونارد يتوافق مع هذا النمط . إن توجهه نحو الزبون ، من

خلال البشـر ، شيء لا مثيل له ، ولكنه كان أيضاً من أوائل البقالين ، صغاراً وكباراً ، الذين أقدموا على إجراء تحليل يومي للربحية بالحاسب الآلي ، لكل صنف يتعاملون فيه. وقد كان ليونارد يسبق سيفواى Safeway في تطبيق النظم التى بدأت الآن تصبح أمراً شائعاً في هـذه الصناعة .

ومن الناحيـة الأخرى .. فإن « إكسبريس » الآخر ، بيبول ، قد خرجت من دوائر الأعمال . وكانت الابتسامات رائعة وجذابة ، ولكنها لا تكفى لتعويض المسافرين عن نظام لحجز الرحلات ،كان بشعاً إلى حد أغضب الزبائن وتوكيلات السفر معاً .

## النظائر في القطاع العام

بالنسبة لهاتين الحلقتين الخارجيتين فى أنموذج ليفيت ، ليست هناك حدود تعوق المدير فى القطاع العام إذا كان يتميز بفكر ثاقب وخيال خصب . ولدينا مثال رائع يقدمه رون هارتمان المدير العام لمرفق النقل فى مدينة بالتيمور : « منذ سنتين تلقينا سلسلة من الشكاوى بشأن خدمة خطوط سيارات الركاب التى تهيىء مكاناً لانتظار السيارات الخاصة، كما تهيئ خدمة لنقل أصحابها من ضواحى بالتيمور إلى وسط المدينة . كان هناك تأخر دائم في مواعيد تحرك ووصول عدد من سياراتنا ، وبشكل مستمر . فعالجنا المشكلة ولكننا شعرنا بأن علينا أن نقدم تفسيراً للركاب بشأن ما أصبناهم من إزعاج . بعد عودة الخدمة إلى أوضاعها الطبيعية بيوم واحد انتهزنا فرصة موسم أعياد الميلاد ، وجئنا فى صباح يوم بارد فى شهر ديسمبر بإحدى سيارات الركاب ، وزيناها بالورود والورق الملون والشرائط ، وعلقنا جهاز تسجيل يعزف ترانيم أعياد الميلاد وأقمنا شجرة عيد الميلاد فى كشك التذاكر لمنح تذاكر مجانية ، وألبسنا السائق رداء « بابا نويل » ، وأخذنا نقدم أنواعا من البسكويت والحلوى والقهوة للركاب وهم يصعدون . ومازلنا للآن نتلقى خطابات من هؤلاء الزبائن وأغلبهم لا يزالون يستخدمون سياراتنا » .

إلا أننى مازلت أحس بالأسف لقلة عمليات القطاع العام التى تهتم بـ « الحلقتين الخارجيتين » أو حتى تقيس رضا العميل ( أو أهالى المنطقة ). ولكن الحقيقة هى أن قلة من منشآت القطاع الخاص تفعل ذلك والضرر واقع عليها هى أيضاً. ومن الناحية الأخرى، فإن القياس المنهجى الواسع النطاق أمر واجب ومقنع ، وبالقطع فهو مفيد لأى منشأة عمومية : مدرسة أو مرفق صحى أو ما شاكل ذلك .

ويعزف كثيرون من مديرى القطاع العام عن السعي إلى الحصول على مثل هذه التغذية الاسترجاعية ، لأنهم يخشون ألا يقدروا على تكلفتها ، وأنها ستجلب لهم المتاعب بما ستكشف عنه ، وستنتج عنها أفكار تخرج عن نطاق اختصاصهم - « دع المكتبة تبقى مفتوحة سبعة أيام فى الأسبوع أربعاً وعشرين ساعة فى اليوم » وما إلى ذلك . ولكن الواقع أن الجزء الأعظم من مستهلكي خدمات القطاع الخاص والعام يتصفون بالتعقل ومراعاة حقوق الآخرين . الزبون المتوسط عند آى. بى . إم . لا يستجيب لاستقصاء المسح باقتراح مثل « أعيدوا تصميم الأجهزة ». وغالبية الاقتراحات التى تأتى من مستخدمى المرافق العامة هى من نوع : « ملاعق الحساء عندكم كثيراً ما تنفد » أو «مشجب ورق تجفيف الأيدى فى وضع أعلى من أن يتمكن الصغار من استعماله» . إذا كنت تأخذ العينات بانتظام ، وتستجيب بسرعة فسوف تنهال عليك أفكار ومقترحات صغيرة وعملية ، وبصفة عامة لاتتكلف كثيراً ، وستكون قابلة للتنفيذ . عندئذ سوف يربح كلاكما: أنت والزبون / المواطن .

## الخطوات الأولى

*١ - خذ منتجاً أو خدمة تعرضها . وادع الزبائن بشكل غير رسمى ، وأنفق يوماً فى العمل على الحلقتين الخارجيتين « المنتج الزائد والمتوقع مما تعرضه ؟ وما الذى يعرضه المنافسون ؟ كيف يتصور العملاء ما يجب أن يعرض عليهم ؟ »*

*٢ - احسب قيمة الزبون لمدى عمر المنتج ، ثم راجع - بالاشتراك مع ممثلين لجميع الوظائف - ما تعمله من أجل تشجيع وإنماء بناء العلاقات . ركز بصفة خاصة على أعمال الخط الأمامى الحاكمة التى تؤثر على تصور الاستجابة للزبائن . استكشف التحيزات فى نظم أجور المبيعات والخدمة بالنسبة للتعاملات المحددة ، ولعلك تبدأ برنامجاً خاصًا بك ، من أجل المشترين الجدد والزبائن الدائمين ، برنامج « الأمور الصغيرة تعنى أشياء كبيرة » .*



## ٤ - ٤

## ملخـــص

بافتراض وجود تكنولوجيا متغايرة ، والفرصة التى يتيحها القرب من سوق الولايات المتحدة وأدوار المنافسين ، يجب علينا أن :

- نتوصل إلى تحقيق استجابية كاملة من العملاء Total Customer Responsiveness (TCR) عن طريق الدخول فى مشاركة جـديدة وجريئة مع الموردين والموزعين والعمـلاء أو الزبائن .
- نسعى إلى أسواق جديدة ، ونخلق هذه الأسواق مع شركائنا .
- نحاول الحصول على عملاء جدد ( كمفهوم استراتيجى حاكم ) بإجراءات خاطفة وتواؤم سريع وترابط محكم ، مما يصبح أسلوباً فى الحياة .

ولابد أن تستبدل هـذه على وجـه السرعة بالعلاقات المتضـادة مـع الموردين والموزعين ( وبجميع أعضـاء قناة التوزيع ) كمـا أن المستعملين النهائيين للمنتج يجب استبدالهم بعلاقات مشاركة ، كما يجب أن تقام بسرعة روابط إلكترونية وتواصلية واتباع غير ذلك من التكتيكات من أجل إذكاء السرعة الاستجابية ، وهى تمثل الفرصة المتناهية لاستراتيجية هجومية ، ولكنها يجب أيضاً أن تجرى بسرعة لأسباب دفاعية ؛ فهناك من سيصلون هناك قبلنا ، ويستحوذون على الزبائن لسنوات ستأتى .

**فى الأربعة والعشرين شهراً القادمة ، أقم مشروعات رئيسية بالمشاركة مع ٧٥٪ من الموردين والموزعين والزبائن الأساسيين الذين تتعامل معهم . قلل بمقدار ٩٠٪ من حجم المخزون السلعى المشترك المحتفظ به ، ومن الزمن المنقضى على تلبية الطلبات ( بما فى ذلك أزمنة توريد الطرز والأساليب الجديدة ) . ثم أضف ، بصفة مستمرة ، روابط تتزايد إحكاماً بصفة دائمة ، مذكية للقيمة ، لكل عضو فى قنوات التوزيع .**

ع - ٤

# توصل إلى
# استجابة غير عادية

يصر كبار كهنة الاستراتيجية على أن مضمونها هو الالتفاف حول المنافسين بالحيل الكبرى التى تثمر بميزة متواصلة. ومن المشكوك فيه أن هذه المقولة نفسها يمكن أن تستمر ؛ فالنصوص المكتوبة فى موضوع المنافسة تكاد تمضى بصورة منهجية فى تجاهل أهمية الولع العنيف والطاقة . فهى على حين أنها تعظ بالتخطيط الاستراتيجى واستراتيجية التنافس والتفوق التنافسى ، فإنها تتجاهل تاريخ عدد هائل من شركات تحقق نجاحاً كبيراً وتمارس بدأب وإقدام مبادئ أخرى . هذه الشركات ليست لديها خطط استراتيجية بعيدة المدى تستحوذ عليها فكرة الاهتمام بالتنافس، بل إنها تركز على التفصيلات التشغيلية وعلى الأداء الجيد للأشغال. والنشاط الحاد هو أسلوبها و استراتيجيتها . إنها تتحرك بسرعة وخفة وتحقق ما تصبو إليه .

إن الأرباح المرتفعة ( التى تحققها قمة منشآت الخدمات المالية ) تنبع أساساً من التنفيذ المتفوق أو الانتهازية النافذة ، وليس من العوائق الهيكلية التنافسية . وتفضى الأساليب المختلفة فى التنفيذ إلى تنوعات محسوسة فى النتائج النهائية. وبينما تتساوى بنوك الجملة فى تكلفة التمويل وتقدم منتجات وخدمات متشابهة وتستخدم نفس قوى البيع فى التعامل مع نفس الزبائن ، إلا أن بعضها أكثر ربحية من البعض الآخر . إنها «تحقق ما تهدف إليه» ... إنها تحصل على نصيب أكبر من الأرصدة النقدية لأن المختصين بها يحصلون على الزبائن ويظلون قريبين منهم . إنهم يعرفون الزبائن جيداً إلى حد أنهم يقدمون إليهم مقترحاتهم من قبل أن يدرك الزبائن أن هذا هو ما يحتاجونه .. التحويلات المالية التى ترد برقياً والتى « تضيع » فى البنوك يعثر عليها فى الحال . هذه البنوك لديها العلم والدراية. وهى سريعة التصرف وخدماتها متاحة لزبائنها.

أمار بايد Amar Bhide

النشاط الحاد كاستراتيجية

هارفارد بيزنيس ريفيو- سبتمبر / أكتوبر ١٩٨٦

إنه لا يكفى أن نخلق الأسواق المشكاة الصغيرة المواتية market niches ، ولا أن تمارس التحكم الكلى فى الجودة ، ولا حتى الخدمة الرفيعة المستوى مع التأكيد على غير الملموس بالإضافة إلى الاستجابية الكاملة للزبائن ، وإلى الوصفات من ج -١ إلى ج - ٢ .

## الترابط وإلا !

هذه الوصفة تتناول - على سبيل المثال - الروابط الإلكترونية المتعددة فيما بين المورد والمصنع ، وشاحنات تسليم البضائع، والموزع ( الوكيل - ومن إليه )، والزبون . من طلائع الشركات من هذه الوجهة ، هناك سيتى كورب ، فيديرال إكسبريس ، وموزعو الأدوية : ماكيسون، وبيرجن برونسويج Bergen Brunswig، أميريكان ايرلاينز ؛ أميريكان هوسبتال سبلاى American Hospital Supply، ميريل لينش Merrill Lynch، وشركات الشحن بالسيارات رايدر Ryder ، وبى . آى . إى نيشانوايد P.I.E Nationwide، وميليكين، وذا ليمتد . المسألة تعنى أيضاً الاقتراب المادى بدرجة أكبر إلى عميلك بالبرامج والموارد . ومن المنشآت التى تعرض الطريق إلى ذلك : كامبل سوب ، وفريتولاى ، وبى . بى . جى . ، والأمر يتعلق أيضاً بالتصنيع المتكامل بالحاسب وبالنظم المرنة للتصنيع بصفة عامة، ولكنه يتعلق بنفس القدر أيضاً - على الأقل - بتكوين التزاوج بين الوظائف داخل المنشأة ومع الموردين والموزعين والوكلاء والزبائن النهائيين . إن العلاقات العدائية فى هذه الحلبات والتى هى تقليدياً من مزايا غالبية المنشآت ، تجلب الآن الإزعاج التنافسى ، ومن المحتم أن تأتى بالخراب غداً . الاستجابة الكاملة للزبون تعنى بصفة عامة « الولع المفرط » كما يعرِّفه أمار بايد ، أو « المحافظة على حس ثابت بحالة الإلحاح » كما يسميه بوب ويلسون رئيس شركة إلجين كوريجيتد بوكس Elgin Corrugated Box .

إن الأمر يعنى كثيراً - البقاء . والهدف يستلزم أن نلهث عدواً إليه . *هذه الوصفة ، فى عدد كبير من المجالات الأساسية ، تتطلب تحقيق تحسن بمقدار ٧٥٪ - ٩٠٪ فى الأربعة والعشرين أو الثمانية والأربعين شهراً القادمة . وبينما أنت عاكف على قراءة هذا الكتاب ، فإن آخرين ، وربما* يكون من بينهم منافسوك ، يكونون قد *بدأوا* فى سعيهم نحو *هذه الأهداف أو بدأوا* يحققونها . والرابحون هم الذين سيفعلون ، وغيرهم هم الخاسرون . ومرة أخرى ، هذه لفتة تحذير : برغم أن الأهداف *لابد وأن* تكون جريئة بحكم *الضرورة ،*

*فإنها لن تتحقق بقفزة كتلك التي يقوم بها الصبية في لعبة النطة أو بتجربة تكنولوجية لمرة واحدة . إن تطبيق تكنولوجيا جديدة يجب أن يأتي مسبوقاً أو على الأقل مصحوباً بالتغير في تنظيم المنشأة وفي السلوكات المتبعة منذ عشرات السنين* . وفي وصفة الجودة (ع – ٢) حذرت مرة بعد مرة من أن اللهفة والتشوق دون مناهج صيغة فاسدة ، وكذلك أيضاً المناهج دون حماس . هذا نفسه ينطبق على الاستجابية الكاملة للزبون .

## تناقض يثير التباين

كان الأمر مجرد صدفة ، وصلتني نسختي من مجلة « بيزنس ويك » ذات يوم جمعة في أبريل ١٩٨٦ . وفيما أنا أتصفحها وقعت عيني على قصة عن شركة كاستام فيتمنت أسوشيتس Custom Vêtement Associates ، وهي فرع لشركة فسترا Vestra ، بيت الأزياء الفرنسي ، في الولايات المتحدة . كان الحصول على بذلة تفصيل يعني دائماً بالنسبة لي انتظاراً لا يقل عن عشرة أسابيع ، ولكن الأمر لم يعد كذلك . كانت المجلة تقول إن التجار الأمريكيين مثل ساكس Saks مزودون «بنهايات» معدة للمنظومة الفرنسية الوطنية فيديوتكس . وهذه توصل متاجر التجزئة بعملية التصنيع الرئيسية في مدينة ستراسبور بفرنسا . فالخياطون يأخذون المقاسات الأساسية للزبائن ويدخلونها إلى الطرف الإلكتروني ، وفي كل ليلة ترسل البيانات إلى حاسب مركزي في نيويورك ، ثم تبث عن طريق القمر الصناعي إلى فرنسا . وفي الصباح ، وبعد أن يقوم تسعة من المفتشين بفحص مختلف البيانات ، يأتي قاطع يعمل بالليزر لينتقي القماش المناسب ويقص البذلة ، ثم يتولى فريق من الحائكين وضع اللمسات النهائية وتشحن البذلة في غضون أربعة أيام .

وقد تصادف أنني ابتعت شاحنة لمزرعتي بولاية فيرمونت في اليوم التالي ، وكان يوم سبت ، وابتعت عربة أمريكية ، جي . إم . سي ، وإلى أن وصلت البيت لم أكن قد اكتشفت أن العجلة الاحتياطية تحتل فراغ الاختزان بأكمله . كان الحل واضحاً ، أن اشتري هيكلاً معدنياً لتثبيت العجلة في مؤخرة العربة . وكان هذا مستحيلاً في يوم السبت طبعاً ، وهو اليوم الذي اكتشفت فيه المشكلة ، وكذلك الأمر في يوم الأحد . فعدد قليل جداً من التجار في الولايات المتحدة يعملون في عطلة نهاية الأسبوع ، أي في الوقت الذي يتوفر فيه الزبائن ، ولم أذهب للعمل يوم الاثنين ، بل ذهبت للتاجر . وبدلاً من طرف الحاسب الإلكتروني عند « كاستام فيتمنت » كان هناك كتالوج القطع المألوف ، طوله عدة أقدام ،

ومصنوع من ورق ضعيف لعله الآن ممزق . طلبت ما أريده على أية حال ، ولكننى أحطت علماً بأنه لم تكن هناك وسيلة لمعرفة متى يصل الطلب ، وأنه يتعين على أن أتصل بعد ثلاثة أو أربعة أيام على أمل أن أعرف متى يحتمل أن يصل . كان الأمر يتوقف على ما إذا كان ذلك يتوفر عند الموزع المحلي. وهكذا وبالاختصار استغرق الأمر ثلاثة أسابيع من أجل الحصول على قطعة بسيطة ( من صنع جى . إم ) ، ثم أسبوعاً رابعاً لتحديد موعد للتركيب ثم إتمامه . وهكذا .. بعد انقضاء خمسة أسابيع ، وبعد أن أصبحت أفقر مما كنت بمقدار ٤٠٠ دولار ، أصبحت حائزاً لشاحنة ثمنها ٢٠ ألف دولار ، ويمكنها أن تحمل كيساً آخر من أكياس البقالة !

## طرق للتواصل مع الزبون

### التحول إلى ما هو محلى

محرر مجلة « هاى تكنولوجي High Technology» بوب هافند Bob Haavind، كتب منذ فترة قريبة فى إحدى مقالاته يقول : ما هو جلي هو ما يأتي : « أين يمكن للصناعات الأمريكية أن تأمل فى أن تحرز تفوق؟ فى الواقع، أن المنتجين المحليين لديهم مزية عظمى ، يتفوقون بها على منافسيهم خارج الحدود ، تأتى من مجرد كونهم قريبين من السوق. ومن المذهل أن قلة من الشركات الأمريكية تحاول أن تستغل هذه المزية الواضحة.»

وبالطبع .. فإن بعضهم يفعل ذلك . لقد احتفظت فريتو لاى بتفوق كبير لفترة طويلة فى صناعة الوجبات السريعة عن طريق « الإسراف فى الإنفاق » ، وذلك حتى تقترب من الزبون . إن فرع شركة بيبسى كولا، ( ذات الـ ٣ مليون دولار ( قبل الضرائب ) ، يوفد عشرة آلاف من أفراد البيع كل يوم . والآن ، وبرغم مركزها القيادى بين أصحاب الأنصبة السوقية ، نجد فريتولاى تتخذ خطوات إضافية لإحكام روابطها مع الزبائن . فمثلاً .. نجد الشركة تبث قواها التسويقية داخل السوق بقدر كبير . وأعضاء طاقم التسويق الذين كان مركزهم يوماً ما مدينة دالاس سيتخذون الآن مواقعهم فى ثمانية مكاتب إقليمية لجعل استراتيجية الماركة تستهدف « البدء من القاعدة أفضل من البدء من القمة » طبقاً لما يقوله نائب رئيس مجلس إدارة الشركة للتسويق . وسوف يرتفع النصيب فى ميزانية التسويق المخصص للاحتياجات المحلية بشكل حاد ومؤثر. ويعلن مدير التسويق الميدانى فى فريتولاى، «أنه لم يعد هناك – بصفة أساسية – شيء يسمى البرنامج القومى للتنشيط

والترويج يأتى من فريتولاى . نحن نكيف سياستنا التسويقية لتأتى مناسبة لمناطقنا التجارية الرئيسية » . ويضيف رئيس الشركة مايك جوردان : « نحن نقولب برنامجنا ليناسب احتياجت السلاسل الفردية... ولم يكن هذا واحداً من مواطن القوة عندنا فى السنوات الماضية » .

وتعمد بيبسى كولا إلى تطبيق منهج فريتولاى أيضاً . وكلا البرنامجين صورة كربونية لجهد أكثر عدوانية تبذله كامبل سوب - ذكرناه فى الجزء الأول باختصار . اتصفت شركة كامبل مرة بأنها ثقيلة بطيئة الحركة وتسودها الهرمية إلى أن أعيد تنظيمها سنة ١٩٨٢ إلى اثنتين وخمسين وحدة أعمال ، بقصد الإسراع فى تطوير المنتجات وخلق مكانة لها ( نيش ) - سوق مشكاة . نتج عن ذلك أن بلغت سرعة تطوير المنتج أربعة أمثال ما كانت عليه . ونتاج ذلك بدوره يتضمن دائماً نجاح الوحدة الكندية التى أطلق لها العنان، وبعد أن أصبح مسموحاً لها بأن تتخلى عن الحكمة التقليدية التى ينادى بها مسوقو البضائع المعتادة (خاضعين فى ذلك لعقلية السوق الكبيرة واقتصاديات الحجم) أنتج هذا الفرع أخيراً ما يبلغ حجم تعامله ٣٠٠ مليون دولار . وعلى سبيل المثال، أنتجنا صنفاً جديداً من العصير للكنديين الناطقين بالفرنسية والذين يتصفون بذوق فى تناول الطماطم عن ذوق الكنديين الناطقين بالإنجليزية ، وقد حقق هذا نجاحاً ساحقاً .

ثم جاءت الخطوة الجريئة الثانية من كامبل فى أبريل ١٩٨٦، عندما عمدت الشركة - وهى تتخلى عن أنموذج تسويق بروكتور وجامبل المتجمد الضخم - إلى إنشاء اثنين وعشرين مكتباً إقليمياً قوياً للتسويق ، وتطبق الميزانيات الضخمة ونظم المبيعات والإدارة الميدانية على الاحتياجات المحلية بدرجة لم يسبق لها مثيل. ( بالمناسبة فإن بى أند جى بدأت تنتهج نفس الأسلوب ، وإن كان ذلك بمعدل أبطأ ) .

## أدخل الشبكة : إنشاء الوصلات الإلكترونية

مرة أخرى ، نجد فريتولاى تدلنا على الطريق . لن تلبث كل شاحنة توصيل طلبات أن تحوز طرف حاسب إلكترونى بداخلها متصل مع بقية منظومة التوزيع. وقد حققت فيديرال إكسبريس تفوقاً عظيماً بنفس الكيفية ( انظر ع - ٣ ) .

وتشكل القنوات الإلكترونية التى توصل موزعى الأدوية « ماكيسون » بزبائنهم - وهم

أصحاب صيدليات مستقلة ـ استراتيجية النجاح ، إلى هذه الشركة . وقد كانت فورموست – ماكيسون فى السبعينيات ضخمة وبطيئة كالفيل ، وجهودها موزعة ومبعثرة ، تجر أثقالها مع منتجي الألبان وموزعي الأدوية الذين تتكون منهما محفظتها . ثم بالقرب من نهاية ذلك العقد أجريت لها جراحة جذرية ، فباعت كافة الأنشطة التى ليست فى نطاق التوزيع ، واستثمرت ١٢٥ مليون دولار فى إنشاء منظومة اتصالات بالحاسب الإلكترونى على أحدث طراز . ولم تقف هذه المنظومة عند حد أن جعلت هذه الشركة التى أعيدت تسميتها « ماكيسون كوربوريشان » أكثر ربحية ، بل إنها أنقذت أكثر من ١٢٠٠٠ من زبائنها من أصحاب الصيدليات المستقلة والذين كانوا يجاهدون فى موقف عصيب ، وجعلت منهم مؤسسات رابحة تستطيع الآن أن تنافس السلاسل الشهيرة فى أسعارها ـ وكثيراً ما تتفوق عليهم من حيث القدرة على توفير المنتجات . ويمكن الآن إدراج طلبات التوريد فى أى لحظة عن طريق حاسب آلى محمول يدويًا ، قابل للبرمجة ، متصل مع خط التليفون العمومى . وتوصل الطلبات يوميًا ، وحتى أندر أنواع الدواء يمكن الحصول عليها فوراً . وقد تمكن زبائن ماكيسون المستقلون ، والذين كانوا فى خطر داهم ، من أن يزيدوا حجم أعمالهم بشكل محسوس فى السنوات الست الأخيرة ، بينما وصل حجم أعمال التوزيع فى ماكيسون إلى خمسة أمثاله ، ( من مليار دولار سنة ١٩٧٨ إلى ما يقرب من خمسة مليارات اليوم ) ، مع عائد على الأصول يبلغ ٢٠٪ وهو رقم مثير للإعجاب .

وإلى جانب الأسعار والقدرة على توفير المنتجات أضافت ماكيسون خواص أخرى عديدة إلى أساليب عملها لكى تحتفظ بزبائنها وتثبتهم فى علاقاتهم معها . فهى تستخدم مجاميع من العناصر مثل إيكونوبرايس Econoprice ، إيكونو تشارج Econocharge ، إيكونو كليم Econoclaim ، إيكونو بلان Econoplan ، إيكونوفيش Econofiche ، فى طباعة العلامات التجارية للصيدليات ، وفى تحديثها بصفة دائمة حسب رغبتهم ، وفى المساعدة فى تحصيل الديون وتسريع طلبات الغير ( مثل المؤمن عليهم ) فيما يتعلق بالأدوية الموصوفة ، وتحقيق الاستخدام الأمثل لمساحات الرفوف ، والإمداد بمعلومات مايكروفيش حول أمور مثل التفاعل المتبادل للعقاقير وأرقام « ميديكيد » Medicaid . وقد يحدث ألا تتنقل ماكيسون من وقت لآخر ، ولكن هذه الوصلات مع زبائنها تجعل هذا أمراً لا يضايقهم .

وقد قام الباحثان لويس ستيرن وباتريك كاوفمان بمراجعة أنظمة ماكيسون ،

وأظهرا أن المنافع التى تحققت مما يسمى تبادل المعطيات إلكترونياً Electronic Data Interchange (EDI) هى هذه : (١) إنقاص الزمن السابق على توريد الطلبيات . (٢) ارتفاع مستوى الخدمة . (٣) تناقص لحظات نفاد المواد والبضائع . (٤) تحسن الاتصالات بشأن الصفقات ، والحملات الإعلامية والدعائية وتغيرات الأسعار والقدرة على توفير الأصناف . (٥) الحد من تكلفة المخزون السلعى . (٦) مزيد من الانتظام فى إصدار الطلبيات وأعمال الشحن والاستلام . (٧) إنقاص تكلفة العمالة. لا بأس أبداً .

ومن بين الشركات الأخرى التى اختارت اتباع استراتيجيات مماثلة : بيرجن برانسويج ، المنافس الوحشى لماكيسون ، والتى اقتفت آثار ماكيسون ، وأيضاً فى مجال الرعاية الصحية الشركة الرائدة فى هذا المجال أميريكان هوسبيتال سابلاى ، وهى الآن مملوكة لباكستر ترافينول Baxter Travenol، التى أنشأت نهايات لطلبيات التوريد فى أكثر من خمسة آلاف مستشفى ومؤسسة للرعاية الصحية ، وبذلك ضمت نهايات هذه التجارة ( فى الوقت الحاضر ) أميريكان إيرلانز ، والتى تبوأت مركز الطليعة منذ سنوات بنظام « سيبر Sabre» ـ والتى تمتلك الآن ما يزيد على عشرة آلاف من مكاتب توكيلات السفر ، وبذلك حققت «الاعتماد الكلى للعميل » . وكما تقول مجلة بيزنس ويك : بى آى إى نيشانوايد، وهى شركة للشحن بالعربات ، مقرها مدينة جاكسونفيل بولاية فلوريدا ووضعت برامج شيبماستر Shipmaster، تستخدم مع حاسب شخصى متوافق مع آى . بى . إم ، ومعها موديم modem يوصلها بوسائل الاتصال ، ثم عدد من بيوت الخدمات المالية الطليعية مثل أيتناAetna، التى أنشأت وصلات إلكترونية مع السماسرة .

ولعل تجارة التجزئة هى التى شهدت أضخم تحرك فى هذا الاتجاه . وفى مجلة الإدارة فى اقتصاد الخدمات* ، يقول أستاذ هارفارد جيمس هيسكيت James Heskett معلقاً على الشركة الإيطالية المنتجة لمنسوجات التريكو « بينيتون Benetton» والتى كانت السباقة إلى دخول تجارة تجزئة شملت كل أوروبا ، ويبدو أنها ستؤثر على عدد من التجارات المماثلة فى أنحاء العالم، أنها تحل المعلومات محل الأصول . ونظراً لأن أول منفذ بيع ظهر لبعض ملبوسات التريكو الخارجية ، بأشكال وألوان متنوعة ، كان صغيراً جداً ، فقد لجأت عائلة بينيتون إلى تكوين أسلوب فى معالجة تجارة التجزئة يستغل المساحات

---

* Management in the Service Economy

الصغيرة . وعلى عكس منافسيها التقليديين الذين درجوا على استخدام متاجر قد تصل مساحتها إلى ٤٠٠٠ قدم مربع ( حوالى ٣٦٠م٢) ، نجد محل البيع عند بينيتون لا يتجاوز عادة ٦٠٠ قدم مربع (٥٤م٢) دون إهدار أى فراغ دون انتفاع سواء فى محل البيع أو فى المخزن الخلفى ، إلا بقدر ضئيل . وتوجد نظم اتصالات إلكترونية تساندها عملية تشغيل ، تمكن من إجراء الصباغة حسب الطلب ، ومن إعادة الإمداد بالأصناف التى يشتد عليها الطلب فى مواسم ارتدائها . ينتج عن ذلك معدل عال من حركة المخزون داخل المتجر ومستوى من المبيعات لكل قدم مربع ،كثيراً ما يصل إلى عدة أمثال ما يتحقق لدى منافسى بينيتون . ويمكن لأرصدة بينيتون أن تساند المزيد من المبيعات لأن الشركة قد حصنت خدماتها بكل من الاتصالات والتكنولوجيا المرنة للإنتاج.

والواقع أن بينيتون تستطيع إحداث تغيرات فى المخزون السلعى فى بحر عشرة أيام ، وهو ما كان يستغرق شهوراً من الآخرين ، وربما تكون ذا ليمتد هى الوحيدة التى تفوقها فى ذلك؛ إذ إن نظامها يتضمن أكبر مركز فى العالم للتوزيع ذاتى الحركة ( فى مدينة كولومباس بولاية أوهايو )، وخصصت طائرات من طراز بوينج ٧٤٧ ، لنقل الطلبيات يومياً من أكثر من ٣٠٠ مصنع فى أنحاء العالم ، مع وصلات إلكترونية لحظية ، تربط منافذ التجزئة بمراكز التوزيع والمصانع المترامية المواقع . كل هذا – على سبيل المثال – قد مكن السلسلة ذات مرة من أن تأتى بطلبية من نصف مليون قطعة من ملبوساتها الشائعة طراز « أوتباك رد لاين Outback Red Line» ، إلى السوق فى عشرة أسابيع فقط، فقد دبرت القماش وقطعته وأجرت أعمال الحياكة ، وشحنت البضائع بسرعة تعادل عشرة أمثال ما يقدر عليه منافسوها . ومن المؤسف أن « ذا ليمتد » تشهد على صحة الاتهام الذى يوجهه بوب هافيند للصناعة الأمريكية ، فالمنتجون الوطنيون غير قادرين بصفة عامة على مجاراة « ذا ليمتد » فى متطلبات الاستجابية ، والتى هى الآن (ربيع ١٩٨٧ ) مصدر ألم من نوع خاص ، إذ أن سياسات الحماية الجمركية ، وتدهور قيمة الدولار أصبحت ترغم هذه الشركة على أن تسعى إلى موردين وطنيين لتتخذهم صمام أمان .

## الاستجابية الكاملة للعميل

أظهرت منشآت الصناعة التحويلية بصفة عامة ، والصناعة الثقيلة بصفة خاصة ، بطئاً ملحوظا فى الانضمام إلى الجانب المنتظر فوزه ، كما فى مجالات أخرى عديدة. وقد

أدهشني أن أرى في عدد فبراير ١٩٨٧ من مجلة « هاى تكنولوجى » مقالاً عن أحد مصانع كرايسلر « ينقل برامج إنتاجية بالحاسب الآلي إلى مصنع تى . آر . دبليو ، الذى يتولى التوريد » . مثل هذا يجب ألا يكون خبراً ، بل يجب أن يكون الإجراء المعتاد .

## ميليكن تعتلى صهوة ثورة أخرى

وقد أصبح ذلك ذلك الآن الشيء المعتاد في مصانع ميليكين للنسيج ، وفى ذلك يقول أحد المديرين « إنها مسألة حياة أو موت » ، وهو قول مثير . لقد كانت هذه الشركة رائدة لصناعتها في البحوث والتطوير وفي تكنولوجيا التصنيع ، حين وجدت أن المواطن التقليدية لقوتها لم تعد تكفى لمواجهة التحديات المتصاعدة التي تواجهها من الخارج . وهكذا ، أقدمت ميليكين فى سنة ١٩٨١ على تنفيذ برنامجها الناجح لتحسين الجودة ، والذى تحدثنا عنه في (ج - ٢) .

ومع هذا .. فقد استمر الهجوم الأجنبي لايقهر ، وغالبية الصناعة تهرب من مواجهته. وهكذا أحدثت ميليكين ثورة أخرى سنة ١٩٨٥ . واليوم ، نجد كبار المديرين من جميع أنحاء الشركة - التي يقدر حجمها بـ ٢,٢٥ مليار دولار - يطالبون بمالايقل عن توفير الزمن الذى يلزم لإنتاج الطلبيات ، وتسليمها بما يعادل ٩٠٪ .

تكونت المرحلة الاولى من برنامج ميليكين لتحقيق الاستجابية التامة للعملاء من تكوين ألف فريق لإجراءات العملاء* ، كل منها جهد متكامل ومستقل ، يهدف إلى الكشف عن فرص سوقية جديدة من خلال المشاركة مع زبون قائم . ولكى يتكون الفريق وينطلق كان يشترط على الزبون أن يتعهد بإمداده بالأعضاء ، وأن ينضم إلى ممثلى ميليكين ، والذين يأتون عن الإنتاج والمبيعات والتمويل والتسويق ، في جهد مشترك من أجل العثور على حلول خلاقة ، والتوصل إلى خدمة أفضل للأسواق الجارية ، وخلق أخرى جديدة . وفى كل سنة ، تستكمل مئات من مثل هذه المشروعات ، وتبدأ مئات أخرى غيرها .

ويكشف التأمل فى تفاصيل مشروع نمطى عن تكوين صورة واضحة لطبيعة برنامج الشركة . وقد حقق برنامج مشترك ، مدته سنتان مع شركة ليفى شتراوس لصناعة الملابس - تحت عنوان « شركاء من أجل الربح » - تغيراً جذرياً في الطريقة التى يجرى بها

* Customer Action Team ( CAT) .

التعامل بين الطرفين . النقطة الأولى هي أن ميليكين استغلت برنامجها الفريد في الجودة، وبالنظر إلى سجلها وتاريخها الذي لا يحوي خطأً واحداً ( والذي تدل عليه الإحصاءات ) فيما يختص بإنتاج قمة الجودة، فقد وافقت ليفي على حذف الفحوص التي تجريها على مدخلاتها من بضائع ميليكين. ثم إن التعاون الوثيق بين الشركتين قد مكن ميليكين من أن تنتج الأقمشة، بحيث تتفق مع مطالب ليفي على استغلالها إلى حدها الأقصى.

ولما كان قد أصبح ممكناً إسقاط الفحص الأول ، فقد أصبح في استطاعة ميليكين أن يشحن بضاعته رأسا إلى مصانع ليفي ، وبذلك انتفت الحاجة إلى تكديس الأقمشة . تلي ذلك أن الشركتين ، مؤيدتين بأحدث وأكفأ ما يوجد من وصلات البيانات والاتصالات البعيدة بين المصانع العديدة ، تمكنتا من أن تحذفا حتى جهود الفرز والتخزين داخل مواقع التصنيع في ليفي . وقد أصبحت شاحنات توصيل البضائع في ميليكين «مستودعات على عجلات» تبذل فيها عناية فائقة بالاختزان . ومع توفر معلومات دقيقة ومحدثة ، فإن الشاحنة تأتي باحتياجات ليفي بالضبط ، وتصل بها إلى مدخل المصنع ، حيث تفرغ بترتيب عكسي يحقق التتابع المطلوب ، ثم يؤخذ كل منها مباشرة إلى الآلة التي سيتم التشغيل عليها، حيث يجري قص الملابس وحياكتها. وقد كان مطلوباً إجراء مناورة تعاونية بالغة التعقيد ، لكي يتسنى التوصل إلى هذا الخفض المتناهي في حجم التخزين المتعلق بالعمل الجاري . وتنتج ليفي في أحد مواقعها النائية البطاقات الإلكترونية التي تستخدم في إرشاد لفة من القماش إلى موقع تشغيلها. ثم عن طريق وصلة خطية أخرى لاتقل براعة وتعقيداً ، تصل هذه البطاقات إلى مصنع التشطيب في ليفي ، في ذات اللحظة التي تأتي فيها شاحنات ميليكين ، وتلصق في أثناء تفريغها .

وينتج عن هذا كله خفض عظيم في التكلفة واختصار في زمن التوصيل عند ليفي شتراوس . وبطبيعة الحال ، فإن ميليكين تتقاسم المنفعة بمقياس الدولار والسنت . ولكن ماهو أهم من ذلك هو أنها تبقي على طلبيات داخل البلاد ، كان يمكن أن تذهب إلى منافسين أجانب . وبالإضافة إلى خفض التكلفة والذي يأتي من حذف الفحص والمخزون والتكديس .. فإن ليفي تحقق مرونة لم يسمع بها من قبل ، والتي تساعدها بدورها على أن تستجيب بمزيد من النشاط والمبادأة لما يحدث اليوم من تغيرات بسرعة البرق في الأذواق والنزعات . بمثل هذا الأداء في مجال الاستجابية الذي تظهره ، أمكن ميليكين حتى أن

تتلقف قدراً من أعمال ليمتد ستورز ، كانت تضطلع به المصانع المنتمية لتلك الشركة والعاملة خارج البلاد .

ورغم أن برنامج ميليكين لايزال في مراحله الأولى، فإن هناك نتائج مذهلة تحقق تقصير الدورات. وفي مصنع رئيسي للسجاد أمكن خفض دورة لأخذ العينات وتوصيل الطلبات مدتها ستة أسابيع ،كان يظن أنه من المستحيل خفضها إلى خمسة أيام . كما أمكن تقصير دورة تعاملات تاريخية أخرى من ثمانين يوماً إلى ثلاثة أيام. واليوم أصبحت الاستجابة في ظرف أربع وعشرين ساعة في١٠٠٪ من الحالات ترى كهدف يتسنى تحقيقه.

## العناصر الأساسية ذات التفاعل المتبادل في الاستجابية الكاملة للعملاء كما تظهرها ميليكين

هناك عدة عناصر تعمل مترادفة تتميز بها ثورة ميليكين الأخيرة هذه :

أولاً : *كان التزام الإدارة العليا* تذكرة بثورة الجودة ، ثم كانت هي الثورة رقم ٢. والخطابات التي ترد من روجر ميليكين ، لا تكف عن الإشارة إلى ما تتسم به هذه العملية من جو الاستعجال المحيط بها .

ثانيــــاً : *كان النجاح الذي لا مثيل له وحققه برنامج الجودة قبل ذلك هو الأساس الضروري:* وبدونه لم يكن لعديد من الشركاء مثل ليفي أن يجدوا أساساً سليماً للتحرك.

ثالثاً : كان من شأن فرق إجراءات العملاء ( ف . أ . ع ) والمشروعات مع الموردين في نطاق برنامج الجودة *أن تمهد الطريق لانتقال شامل من العلاقات العدائية إلى علاقات،* تقوم على *المشاركة* في داخل الشركة وخارجها. وفي سنة ١٩٨٠ ، كانت ميليكين أنموذجاً لشركة ذات تنظيم هرمي تسليطي ووظيفي إلى درجة قصوى . وقد تمكنت فرق إجراءات العملاء من أن تجذب المبيعات والتسويق ، ومعها الدائرتان اللتان هما أقوى الجميع : الحسابات والإنتاج جذبتها إلى بعضها لبعض ، وجعلت التعاون بينها ممكناً ، ومعه اتخاذ القرارات على أدنى المستويات دون إبطاء ، والذي هو أكثر أهمية وحيوية الاستجابة الكاملة للعملاء من التكنولوجيا ، وهو ما يصيب كثيرين بالدهشة القصوى عندما يكتشفونه .

– كانت الخطوة الرابعة تقدماً مفاجئاً آخر : *غربلة كاملة للبنية التنظيمية لإنتاج على نطاق شمل ستين مصنعاً ، في تسعين يوماً* . ففي خطوة واحدة في سنة ١٩٨٥ تغير نطاق السيطرة في المصانع من مشرف واحد لكل ستة من العاملين ليصبح واحداً لكل ستة وثلاثين. والآن.. تحول المشرفون – والذين يسمون غالباً « مهندسي عمليات » – إلى مشهلين درجة أولى. إنهم يعملون لضمان أن عينات الإنتاج تتخذ مسارها خلال النظام ذي البرمجة العالية بكفاءة وسرعة ، وأن المكالمات التي تأتي من مختلف الوظائف (العملاء، والموردون وغيرهم) يرد عليها بسرعة مع اتخاذ الإجراء اللازم . ويتواكب التزايد في إعداد مهندسي العمليات داخل المصانع مع التنظيم المتبع في المصانع اليابانية؛ والواقع أن توم مالون ، رئيس ميليكين ، قد بدأ حركة إعادة التنظيم بعد أن أتم جمع البيانات بعناية عن تنظيم المصانع اليابانية في سباق مايربو على اثنتي عشرة زيارة لتلك البلاد .

والذي كان يعتبر من قبل أعمالاً جريئة لايحلم بها أحد في مجال التعاون المتعدد الوظائف بين المصانع ، أصبح الآن القاعدة اليومية ، وبدون التخلي عن معايير الجودة التي يجري إحكامها بشكل دائم . هذه النقطة الأخيرة حيوية جداً ، من حيث إنه لما كان مطلوباً أصلاً أن تصبح هذه المعايير أكثر مرونة إلى حد كبير ، فإن مديري المصانع ألحفوا في الرجاء أول الأمر ، من أجل الإعفاء منها . وبالتأكيد .. فإن تحقيق جودة أفضل ومرونة أكبر في الوقت نفسه أمر يستلزم تحقيق الكمال في المنتجات ، كما يبدو متعارضاً مع تلبية الطلبيات الصغيرة بعد ورودها بلحظات . ولكن ، مرة أخرى ، نجد ميليكين يقتبس الفصول من كتاب اليابان . وفي كتابه « التوصل إلى الامتياز في التصنيع* »، نجد روبرت هول ، أستاذ في جامعة إنديانا يهب قائلاً : « إن جميع شركات صناعة الموتوسيكلات في اليابان تدخل عدة طرز جديدة كل شهر إلى مصانع ، لديها مزيج إنتاجي متنوع . وفي كل يوم ، بعد الانتهاء من الإنتاج .. ينفق بعض الزمن المتبقي في تجربة أدوات وعدد الإنتاج الجديدة ، وعمل ترتيبات الطرز الجديدة القادمة. وعندما يظهر أن الإنتاج يمكن أن يمضي دون عوائق ، فإن الطراز الجديد يدس في صف انتظار الشهر القادم ، وأي تغييرات في التشطيب تظهر ضرورتها تستوعب في نهاية الشهر الأول أو الثاني للإنتاج . مثل هذه الزيادة في المرونة التي يتطلبها ذلك لا تصبح ممكنة إلا في وجود حلقات اتصال بين

* Attaining Manufacturing Excellence , Robert Hal.

التصميم والهندسة والتصنيع الأكثر إحكاماً في اليابان منها في الولايات المتحدة ( هذه الخاصية ، والتي تعلمها اليابانيون أيضاً من الأمريكي و . إدواردز ديمنج ستكون موضوع الوصفة ج – ٨ وعدد آخر من الوصفات الأخرى ) .

## الاستجابية كوسيلة للتفوق في المنافسة : جنرال إلكتريك للبلاستيك

ليست ميليكين هي الشركة الصناعية الوحيدة التي تستخدم الاستجابية الكاملة كسلاح هجومي في التنافس . إن فرع حجارة التجليخ ( التي تستخدم في تشطيب السطوح المعدنية ) في شركة نورتون بمدينة ورتشستر بولاية ماساتشوسيتس ، قدم للموزعين نهائيات إلكترونية لكي « يسهل عليه التعامل معنا ويصعب عليهم أن يفارقونا » ، وهذا طبقاً لما يقوله ريتشارد كينيدي ، المدير العام لهذا الفرع .

أو خذ عملية البلاستيك الهندسية بشركة جي إي ، والتي خلقت من البداية إلى أن بلغ حجمها مليارات الدولارات في عقدين من الزمن . وكانت هذه العملية العلمية قائمة على أساس التفوق التكنولوجي ـ فقد بدأ جاك ويلش Jack Welch، رئيس جي إي ، والحاصل على الدكتوراه في الهندسة الكيماوية ، حياته العملية هناك . واليوم .. ترى هذه العملية أن ميزتها الاستراتيجية المستقبلة سوف تأتي من « الخدمة الاستجابية المضافة » ، والنجاح الفوري الذي حققته الاستراتيجية الجديدة يضم معاً أفكارنا المألوفة : (١) السلوك / الالتزام . (٢) الخدمة من خلال البشر . (٣) الأنظمة المساندة (التدريب ، ومنظومات الحاسب ، والوصلات الإلكترونية) .

ويتولى بول جونز إدارة مركز خدمات مبيعات مجموعة أعمال البلاستيك في الباني بولاية نيويورك ، وهو يصف أصول استراتيجية التأكيد على خدمات الزبائن ثم مركزتها :

كنا منتشرين – كانت خدمات العملاء تقع داخل أجهزتها التسويقية الموجودة في نطاق أعمال المنتجات ، وفي نطاق التصنيع والحركة والاعتماد والتحصيل والتمويل. كان العاملون في المصانع قابعين فيما يشبه المقطورات ثم عادوا إلى أحشاء المنظمة ، حيث لايمكن لأحد أن يعثر عليهم إلا بمحادثة هاتفية . كان لديهم نظام عمره عشرين سنة وكنا نشتغل به ، وكان نظام المشاركة الزمنية في حاجة ماسة إلى التحسين . إن التكلفة ليست هي الأمر المهم . فخدمات الزبائن يمكن أن تكون دفعاً هجومياً ... ولم يكن أحد قد أقدم عليها في تلك الصناعة . ولابد لأحد أن يفعل

ذلك، وأنا أريد أن أكون أولهم في البداية . كانت حفنة قليلة من الناس هي التي تدرك فعلاً أن هذا هو الطريق الذي لابد من سلوكه . ولكن ، ومع مضي الزمن ، أصبح هذا الإدراك جماعياً . لدينا مركز لخدمة العملاء نستخدمه كمعرض ، نأتي بالعملاء ليشاهدوه ، وعلى نطاق المنظمة - ككل - يدرك الجميع أن هذا الاستعراض عمل إيجابي هجومي . وهؤلاء الذين يشتغلون بخدمة العملاء في إمكانهم أن يأتونا بمزيد من المبيعات ، إنهم يمضون في طريق إنماء الإيرادات ومضاعفتها . ليس بمجرد العمل كتقنيين ، أو شق الطريق خلال الإجراءات البيروقراطية والاكتفاء بأن يقولوا للعملاء : « سوف نأتيك بما تريد عندما ننتهي من إعداده » .

تمت مركزة النظام وبث قدر كبير من القوة في انتقاء وتدريب ثمانية عشر منسقاً لخدمة العملاء ، اختيروا من بين ألف متقدم . يقول جونز عن أسلوب المنظمة في التوظيف والتطوير : « كنا نريد أناساً يتسمون بالمبادأة والجرأة ، كنا نريد أناساً طموحين على استعداد لأن يحاربوا من أجل الحصول على العميل . بحثنا عن أناس يمضون مسرعين على أقدامهم ، أناس أحاديثهم واضحة . بحثنا عن أناس لطفاء ، وجعلناهم يجتازون كل أنواع التدريب على التحدث في الهاتف ، ومهارات التقديم ، كيف يصدرون أوامرهم وطلباتهم في المطاعم ، جعلناهم يهتفون بكل شيء . إنهم لا يبقون متشابكين مع أسلاك الهاتف ، بل يمضون لمقابلة زبائنهم ، يترحلون مع أفراد البيع ، وظيفتهم هي أن ينفقوا عشر أوقاتهم مترحلين مع العملاء . فعلنا كل هذه الأمور حتى قبل أن يتخذوا مقاعدهم أمام أجهزة الكومبيوتر .»

كان الهدف - والذي تحقق بشكل كبير - هو أن نحول الأبطال الجدد ، في التيار الرئيسي للأعمال ، وتحت أنظار الإدارة العليا ومراقبتها المحكمة - إلى مؤيدين حقيقيين للعميل ، إلى أناس لا يرضون بكلمة « لا » ، كما يقول جونز ، ولا يقبلون أن تأتيهم من قسم آخر من جماعة البلاستيك .

يحدث هذا أثره في المبيعات ، وفي السلوك وبتفهم الزبائن ـ وكذلك جنرال إليكتريك: «عروض عامة ... سوف ترجع لتقول : باتي تؤدي لي عملاً ممتازاً ولكن ، وهذه الـ (لكن) هي التي علينا أن نجعلها موضع التركيز، هناك الحزمة التي تمزقت عند وصولها،

والحقيبة التي كان بها قطع ، والأداة التي تكسرت عند استعمالها ، واللون الذي جاء مخالفاً للمطلوب ، وأي شيء من هذا النوع . لعل باتي كانت هي التي وضعت الشيء في الطرد وانتقت رقماً خاطئاً للون . إن الزبائن لايصدقون هذا أبداً ، ومنسق الخدمات عندهم لايخطيء أبداً ، وهو فوق مستوى المؤاخذة . وهم لا يخطئون أبداً ، إنهم قوم في مستوى من السمو ، وعلينا أن نحافظ عليهم .»

بعد ذلك جاءت النظم : « ابتعدنا عن الذين يتخذون مواقعهم بعرض البلاد وطولها، يتلقون الأوامر ، يستخدمون هذا ( الإشارة إلى كراسة التنوين ) كوسيلة لتسجيل الطلبات وتنوين مختلف الأمور . نكون قد استوعبنا ذلك ، أو لم نفعل ، ونكون ، دون مبالغة ، قد قطعنا على أنفسنا خطوط الرجعة ، ألقينا بعيداً بنظام الحاسب القديم ، بل وبالحاسب القديم نفسه . لجأنا إلى نظام جديد تماماً . بأناس مركزيين متمركزين ، أناس جديدين تماماً ، مدربين ، موجهين نحو خدمة العملاء فقط لا غير» .

ثم جاءت بعد ذلك الوصلات الإلكترونية وهي لا تزال بعد في طور الجنين ، ولكن بأقصى درجات السرعة ، كما يقول جونز، «كان علينا أن نفعل ذلك، لدينا عملاء ... يطلبون تبادل بيانات إلكترونية ، ويريدون إدراج طلباتهم إلكترونيًا ، لو لم نؤدِّ لهم مايريدون ، سنلقى بعيداً بمئات الملايين من الدولارات سنويًا . وهكذا ، فإن من أهم الأمور لدينا الآن أن نتجه إلى البث الإلكتروني ، والذي نكتشفه هو أن الزبائن يريدون حديثاً متبادلاً بين الحاسب لدينا والحاسب لديهم . إنهم لا يريدون منا أن نضع جهاز طرفي صغير، أو حاسباً شخصيًا، يمكنهم أن يطلبوا رقمه. ولا يريدون أن يكون لديهم مركز جنرال إليكتريك لإدراج الطلبات، إنهم فقط يريدون أن يدخلوا طلباتهم في منظومة خ. م. م (خطة مستلزمات المواد ، أو أي شيء كائناً ما كان اسمها) – بحيث يكون في حوزتهم مدخل يوصلهم بنا عن طريق منظومتهم ، إلكترونيا ... يريدون أن نفيدهم إلكترونيًا بأننا تلقينا طلباتهم ، يريدون منا أن نخطرهم بمواعيد التوريد إلكترونيًا ، يريدونا أن نرسل لهم معلومات عن توصيل الطلبات أو شحنها إلكترونيًا ، وأن نرسل الفواتير إلكترونيًا فيسددونها إلكترونياً » .

إذا أخذنا كل هذه العوامل معاً وأدمجناها ، سنصل إلى تفوق تنافسي من الدرجة الأولى . وبالإضافة لذلك ، هناك قائمة طويلة من المزايا الإضافية غير المتوقعة التي تظهر

عند كل منعطف على الطريق : « سوف يحصل المنسق لخدمات الزبائن عندنا - في المتوسط - على ٦٠ أو ٧٠ اتصالاً من العملاء كل يوم . يمكنهم أن يوجهوا أي نوع من الأسئلة ، إنهم يجرون استفتاءات بشأن الدعاية ، ونحن نجرى دراسات ميدانية حول مايفعله المنافسون : جو يا صديقي العزيز ، نحن نتحادث معا كل يوم .. ما الذى تراه يجرى في السوق التي تهمك ؟ هل يشكل الموزعون تهديداً متزايداً ؟ هل يجرى البيع مباشرة ؟ إن قسم خدمات الزبائن أداة خطيرة عندنا ، وهو مدرب جيداً ، ويمكنه أن يجمع المعلومات التي تهم الإدارة ، ويجرى ذلك بأسلوب يجعل العميل يشعر بالأهمية ويرضى غروره . ونحن لسنا بسبيل التجسس عليهم أو العمل بأسلوب الاستخبارات ، إن الزبون يسر من أسئلتنا ، لأنها تظهر مدى اهتمامنا به .

مثل هذه الاستراتيجيات ، ولو أنها بعيدة عن أن تكون هي المعتاد حاليًا ، فإنها سوف تصبح كذلك بسرعة - وإلا ... !

## الاستجابية : تدريب الزبائن الأفراد

ارجع إلى مناقشتنا لموضوع فوط الورش في ميليكين ، في (ج - ١) . لقد جعلت ميليكين الفوطة أدنى الأمور أهمية في التعامل ـ الشركة تقدم خدمات استشارية ( معونات بيعية ، ومشورة بشأن برامج تحسين الجودة ) بصفة أساسية بقصد تحسين القدرة العامة لزبائنها .

لا أحد يدرك مثل هذه الاستراتيجية أفضل من سيرفس ماستر ( مدينة داونرز جروف بولاية إلينوى ، وقد سبق ذكرها في الجزء الأول ) . وعلى أية حال ، تضطلع هذه الشركة بإدارة شئوون عملائها في العناية بأماكن العمل وخدمات الطعام وعمليات الصيانة. إن لب استراتيجية الشركة هو أن تدرب عمال عملائها وأن تنمى قدراتهم ، وذلك في وظائف درجت الشركة على عدم الاكتراث بها .

لدى سيرفس ماستر - مثل ماكيسون - نظم مساندة فنية متعددة وذات تقنية عالية، ولكنها فقط تكمل البرنامج الرئيسي الذى يعين الزبائن على رفع مستوى مهارة العاملين لديهم ، والإسهام بالأفكار ـ أو تحقيق إنتاجية غير عادية ، وخفض معدل الدوران في فئات وظيفية تتصف عادة بمعدل دوران عال .

وهكذا فإن تدريب العاملين لدى زبائنك يشكل فرصة إضافية أخرى لإعادة تعريف الاستجابية وجعلها استراتيجية تسويقية فعالة وهجومية .

## اجعل من التوريد اللحظى للمواد* (ت.ل.م) استراتيجية فعالة وهجومية

إن إدارة المخزون السلعى بأسلوب التوريد اللحظى كثيراً ما تتخذ فى الأذهان صورة شىء تفعله الشركات المنتجة بالموردين الذين تتعامل معهم ، وبه تحقق « روابط خلفية » . ولكن ميليكين تقلب هذه الفكرة رأسا على عقب . إن *ميليكين تستبق الأمور وتخرج باحثةً عن الفرص لمعاونة عملائها ، مستخدمة صورة من صور إدارة المخزون السلعى بأسلوب التوريد اللحظى للمواد كاستراتيجية فى التسويق ، محققة الروابط «الأمامية» نحو الزبون* . روبرت هول يقدم مثالاً آخر : « بدأت إحدى شركات صناعة صناديق التعبئة من الكرتون المضلع تفكر فى تقديم خدمات عالية الجودة فى التوريد اللحظى للمواد لعدد من زبائنها ، عندما بدأ بعضهم يطلب ذلك . كان أفراد الشركة قد بدأوا يتوقعون تحسناً محسوساً فى الجودة وأزمنة التجهيز وأحجام دفعات الإنتاج وفى التسليم . إلا أنه بدا واضحاً فى الحال أن الاستراتيجيات التقليدية فى البيع لم تعد تصلح. كانت الشركة قد تخصصت فى أوامر التوريد الكبيرة المنخفضة السعر التى تعتمد على أساليب، تستخدم فيها أحياناً تذاكر حفلات الكرة ومشروبات أعياد الميلاد . لم تعد قوة البيع مجرد بائعى الصناديق بل ممثلى المبيعات بالمفهوم الحقيقى .. تحليل لعمليات كل عميل ، وكيف يعد برامجه الزمنية؟ وبأى معدل يستخدم صناديق التعبئة ؟ وما الذى تعنيه الجودة عندهم ؟ وهل يجب على الشركة أن تستهدف أوامر توريد صغيرة وعاجلة بقدر ما تهتم بأوامر التوريد الكبيرة ؟»

إن أقصى ما يصل إليه التعبير عن هذه الاستراتيجية للاستجابة الكاملة مع التوريد اللحظى للمواد يتمثل فى تطبيق بى. بى. جى. لقد أنشأ قطاع التكسية والطلاء فى تلك الشركة ، وهذا دون أن يطلب منه ذلك ، وبدون أى ضمان للتعاقد أو استمراره – أنشأ ستة مصانع فرعية ( إلى جانب أربعة تحت الإنشاء ) تقع فى نطاق ثلاثة أميال من مصانع التجميع التى هو المورد الوحيد لها . وهى تضمن للعميل خفضاً جذريًا للمخزون السلعى ، وإن كان المستوى العام لمدى الاستجابة لا يقل أهمية عن ذلك ، وهو مدعوم ومقوى

---

.Just - in - Time (JIT) *

بوصلات إلكترونية وفريق من العاملين المتفانين فى خدمة عميل واحد . وبرغم أن بى. بى. جى . ليست لديها أية ضمانات ، فإنه لا يصعب التوصل إلى حقيقة مفادها أنه يصعب استبدالها .

يأتى هول عند ذكر هذه المراجعة الكاسحة للعلاقات التقليدية الجديدة فى كتابه «المخزون السلعى على مستوى الصفر*» فيقول : « إن إنماء نظام الابتعاد عن المواد على نطاق صناعة بأكملها سيستتبع جوانب عديدة للعلاقة مع الموردين ، ليست هى التى تسود غالبية الصناعة في الوقت الحاضر . فالعلاقة بين المورد والعميل فى حاجة إلى أن تمتد على مدى فترة زمنية ، ولابد للطرفين من أن يأتمن كل منهما الآخر على مزيد من تفصيلات العمليات بدرجة تفوق ماهو حادث في أحيان كثيرة . وينطوى ذلك أيضاً على مزيد من الثقة في أن أحدهما لن يحاول أن يغزو منطقة نشاط الآخر أو أعماله ( وهذا هو نوع المخاوف التى تعبر عنها الشركات العملية التى تقرر أن تجذب نشاطها إلى دائرة التعامل وتبقى فيها) . فالواقع أن أغلب تجارب التوريد اللحظى للمواد قد فضلت فى أن تحقق المأمول منها ، ولا يرجع ذلك إلى عدم كفاءة أو كفاية استخدام الحاسب ، بل يرجع بصفة أساسية إلى فشل المشاركين فى أن يستوعبوا هذا السلوك الجديد القائم على الثقة والتعاون والاستثمار المتبادل ، وذلك على المدى الطويل الذى لابد من اختياره قبل أن يصبح النظام مثمراً .

## ملخص : العوامل التسعة ( على الأقل ) الضرورية لتحقيق الاستجابية الكاملة

إن الطبيعة الكاسحة للتغيير الذى تتطلبه هذه الاستراتيجية لا يمكن المغالاة فى تقديرها :

**١ - تغير شامل فى السلوك .** *أولاً : على الشركة أن تحل الإحساس بالمشاركة محل التعامل القائم على تعارض المصالح* ، خطوة خلفية نحو الموردين « وأمامية » نحو قناة التوزيع ثم المستخدم النهائي ، ونفس الشيء بين مختلف الوظائف فى الشركة . *ثانياً: يجب أن يصبح الإفراط فى الولع ، إلى جانب المرونة ، هما القاعدة المعتادة الذى درجنا*

*Hall : Zero inventories.

*على اعتبارها مشوهة ومخالفة لما يجب علينا الآن أن نرى فيها مصدراً رئيسياً للفرص* – إذا لم يكن المصنع خلية نشطة تتسم بقصر أزمنة الاستجابة ، وتتميز بالقدرة على إعداد الطلبات طبقاً لرغبات الزبائن ، فإن المشاكل تتولد .

٢ – **إعادة التنظيم** ، من نموذج ميليكين ، تكاد تكون أمراً محتوماً . وبصفة أساسية، *إنقاص طبقات الإدارة ( تسطيح التنظيم )* ، تحطيم *الحواجز بين الوظائف ورفع نسبة المشهلين ، كل هذه مستلزمات أساسية للاستجابية* .

٣ – **الروابط الوثيقة تتطلب مستوى رائعاً من جودة المنتج الأساسى** ، كما فى ميليكين .

٤ – **التبادل الدائم والمستمر للبيانات الإلكترونية** – على طريقة ذا ليمتيد وماكيسون – أمر أساسى .

٥ – **لابد أن يصبح الأفراد المهتمون بإدارة عقود العملاء من خلال النظام الجديد أبطال الشركة وأن يتلقوا تدريباً رائعاً** ، كما هو عند جنرال إلكتريك .

٦ – **التكامل ، الأمامى ( قناة التوزيع ، الزبون ) والخلفى ( المورد )** ضرورة حتمية. ومع أن اقتصاديات الحجم التقليدية آخذة فى الاختفاء السريع ، وفك التكامل الرأسى – عن طريق تبادل البيانات وغير ذلك من برامج المشاركة ( وليس امتلاك الأرصدة ) – بدأت تحل محلها جزئياً أو كلياً .

٧ – **التزامل المكانى ، إلكترونيا ومادياً** ، أمر مهم وسواء كان ذلك نهاية إلكترونية ، أو مصنعاً على بعد ميلين كما عند بى. بى. جى ، أو جهداً تسويقياً إقليمياً كما فى كامبل سوب، فإن مقدم الخدمة الذكى سوف يحقق وجوداً مادياً مباشراً أو غير مباشر فى عملية الزبون .

٨ – **لابد من الاستمرار فى حث النظام وتقويته ، عن طريق ربطات البرمجات على طريقة ماكيسون ، وتدريب أفراد العميل على تطبيق النظام .**

٩ – **الاستجابية الكاملة تصبح أداة أساسية للتسويق** . أولاً : وهى ضرورة دفاعية إذا لم تدس يدك فى قناة التوزيع / الزبون فإن غيرك سيفعل ـ بل لعله يفعل ذلك الآن وأنت ماض فى قراءة هذا . ثانياً : الاستراتيجية هى هجومية فى نهاية الأمر . *هناك تيار نهائى من السمات المضيفة ، فمثلاً يمكن أن يضيف برنامج اقتصاديات الثمن عند ماكيسون*

*المزيد والمزيد من القيمة إلى علاقة البائع والمشترى على مدى الزمن ، مما يجعل الانفصال أمراً متزايد الصعوبة* . لدى الاقتصاديين وصف لهذه الاستراتيجية - « ميزة من يتحرك أولا » . وهي تستمد من أنشطة من نوع مد أنابيب النفط أو الغاز ، وتنطوى على فكرة في غاية البساطة - والقوة أيضاً - : إن الذى يسبق إلى مد أول خط أنابيب ( أو إلى الإمداد بأول طرف مزود ببرمجيات جاهزة للاستعمال ) يحتمل أن يستمر في ضخ وشحن النفط لفترة طويلة قادمة .

سلوكيات جديدة ، وإعادة تنظيم ، ونوع من التزامل في الموضع ، ووصلات اتصال إلكتروني ، وبرمجيات قيمة مضافة ، كل هذه تتضافر لتؤدى في النهاية إلى الاستجابية الكاملة ـ وإلى تغير هائل في العلاقات التجارية الأساسية . والواقع أنه لم يعد هناك الآن منشآت تصنيع وخدمات . ويأتى حالياً ٧٠٪ من القيمة المضافة في التصنيع من أنشطة الخدمات ، مثل البحوث والتوزيع . كما أن منشآت الخدمات المتقدمة ، مثل ماكيسون وفيديرال إكسبريس ، بدأت تصبح أكثر كثافة في رأس المال من المنتجين في المتوسط . هذه الوصفة تنصب إذن في الواقع على تحول كل منشأة إنتاج أو خدمة إلى منشأة قيمة مضافة . والروابط - شخصية أو مادية أو إلكترونية - من شأنها أن تعمل على تعبيد الطريقة التي تمارس بها لعبة التنافس في مجال المال والأعمال. وحتى جنرال موتورز تعترف بذلك الآن . القلب النابض لاستراتيجية مشروع ساتيرن Saturn هو الروابط المحكمة التي تربط العميل بالموزع بالمصنع وبالمورد. ( والواقع أن جنرال موتورز قد استحوذت في سنة ١٩٨٤ على نظم روس بيروت إلكترونيك داتا سيستمز Ross Perot Electronic Data Systems» لغرض محدد هو اتباع استراتيجية التشابك الاتصالى ) . كما أن منتجي أشباه الموصّلات الذين درجوا على العجرفة ، بدأوا يتخذون نفس الاتجاه، ويقدمون شرائح صممت بالاشتراك مع العملاء ، كما بدأوا يسمحون لهم بالإطلاع على ما كان يعتبر إلى حد بعيد من أسرار التصميم والإنتاج .

والواقع أن هناك حدوداً لهذه الفكرة ، فإحدى المستشفيات في ولاية ميتشيجان عمدت من تلقاء ذاتها إلى تزويد جميع أطبائها بأطراف إلكترونية - للمعاونة في إدخال المرضى للمستشفى مثلاً . ولم يعد الأطباء ملزمين بالرجوع إلى المستشفى ، فليست هناك شروط ملزمة . إلا أنه ما إن أنشىء النظام وتعلمت أطقم المساعدين في العيادات كيف تستخدمها حتى بدأت أرقام لإدخال تتصاعد سراعاً ، وبالتالى تزايدت وصلات البرمجيات

عند الأطباء – من ذلك مثلاً التزود ببرامج الإدارة المحاسبية الشاملة فى العيادات .

## استخدم خيالك : اجعل الكونجرس يساعد على تحقيق الاستجابية

فى سنة ١٩٨٦ ، حققت شركة ديلوكس تشيك Deluxe Check بمدينة مينيابوليس ربحاً قدره ١٢١ مليون دولار بعد الضرائب ، على مبيعات قدرها ٨٦٧ مليون دولار (مبيعات اختبارات) . كانت الخدمة هى أساس أنشطتها ( انظر أيضاً ق – ١ ) ، وهى على استعداد لعمل أى شىء من أجل دفع الطلب إلى عملائها . والواقع أنها ذهبت إلى حد المداولة فى أروقة الكونجرس من أجل إصدار تشريع خاص ، ونجحت فى ذلك . لقد حصلت ديلوكس على تصريح بإقامة محطات خدمة بريدية في كل من مصانعها البالغ عددها اثنين وستين . ومع وجود هذه المحطات فى منشآتها ، أصبحت عملية الشحن تستنفد وقتاً أقصر ( خطوة صغيرة أخرى نحو تحقيق واحد من أعلى أرقام المبيعات الصافية بعد خصم الضرائب كما أوردت مجلة فورتشان ٥٠٠ ) . وهكذا فإنه ليست هناك حدود للأفكار التى يمكن تطبيقها فى سبيل تحقيق استجابية النظير .

## الخطوات الأولى

١ – *اختر واحداً أو اثنين من العملاء المهمين ( مستخدمين نهائيين لمنتجاتك أو أعضاء فى قناة التوزيع ) وكون فى الحال فريق عمل مشترك مهمته تقويم الفرص المتاحة لإنشاء روابط وثيقة .*

٢ – *أقم طلائع فى بحر الأيام التسعين القادمة ، فى موضعين أو ثلاثة على الأقل أى : هيا ، انطلق ! ضع خطة لتحقيق مثل هذه الروابط كجزء رئيسى من الجولة القادمة على طريق التخطيط الاستراتيجى فى كل وحدة من وحدات المال والأعمال . ولا بأس بالبرامج الإضافية بكل تأكيد ، ولتكن حريصاً أيضاً على ضمان أن يكون التفكير الثورى جزءاً من العملية .*

٣ – *فى خلال هذا الجهد المبذول ، كن دائماً مدركاً للقضايا السلوكية الراسخة ذات الأهمية الكلية والتى تقوم عليها « الأساليب التقنية » – إذا لم تتوصل إلى أن ترى الزبائن والموردين وأعضاء قناة التوزيع كشركاء وليس كأضداد ، فإن بقية البرنامج (وقد يتضمن ذلك استثمارات كبيرة أيضاً) سيذهب هباء، بل وربما يكون ضرره ارتدادياً .*

# ٤ - ٥

## ملخـــص

على ضوء حقيقة أن الاقتصاد قد أصبح عالميًا ، فإن على الشركات - الصغيرة شأنها شأن الكبيرة والعاملة فى الخدمات أو التصنيع - أن :

- تصبح دولية فعلاً ، أو على الأقل تبيع وتضع التصميمات ، وربما تمارس التصنيع فى أوروبا واليابان / آسيا .
- تتبع هذه المبادىء الدولية التى تؤدى إلى النجاح : المثابرة ، وإقامة العلاقات ، وتعرف الثقافة وانتقاء الشركاء بعناية ، والسيطرة على نظام التوزيع ، واللامركزية ، وصنع المنتج أو الخدمة بحيث تتفق مع الاحتياجات والأذواق المحلية .
- تدرس بعناية المشروعات المشتركة وجميع الفرص الأخرى من كافة الأنواع ، دون توقع أن تقوم مثل هذه المشاركات مقام إنماء السوق وملئها بالعملاء .

إن النزعة إلى العالمية ليست حكراً على منتجى طائرات البوينج . فالشركات الأصغر لايمكنها أن تنجح فيما وراء البحار فحسب ، بل إنه يتعين عليها أن تستكشف الفرص المتاحة أمامها فى المجال الدولى وهى لا تزال فى سنواتها الأولى . والعمليات الدولية يجب دائماً أن تبنى على إنماء وتطوير العلاقات والأسواق بصبر ومثابرة ، وهو ما ليس من السمات المميزة للسلوك الأمريكى .

**وعلى كل شركة تزيد إيراداتها على مليونى دولار أن تتخذ الخطوات الأولى فى سبيل اغتنام الفرص المتاحة لتكوين سوق دولية فى خلال الشهور الاثنى عشر التالية . وكل شركة تزيد إيراداتها على ٢٥ مليون دولار لابد أن تحس بالقلق والانزعاج ، إذا لم يكن لها حجم أعمال فى الخارج يعادل ٢٥٪ من جملة أعمالها ، على أن يكون فى اليابان قدر منه .**

ع - ٥

# كن دوليا

اليابان تكسب سباق ( التصدير ) فى الصين : « المثابرة وطول الأناة عنوان المقالة الرئيسية فى باب « بيزنس داى ».

**جريدة نيويورك تايمز**
**عدد ٢٩ أبريل ، ١٩٨٧**

اتصفت الإدارة الأمريكية فى الماضى بأنها كانت عمياء على نحو فريد عن حاجات البشر ؛ فالإدارة تريد أن تستبعد المعادلة البشرية من عالم المال والأعمال ... هذا يضع رجال الأعمال فى وضع غير موات فى الخارج نظراً لأن عديداً من الأعمال يقوم على العلاقات الإنسانية والصداقة . إنهم يتساءلون : « بالله عليك كيف يمكنك أداء الأعمال من خلال مصادقة الناس ؟ وما علاقة ذلك بالنتائج النهائية ؟ » ، وقد انتهى الأمر إلى أن له كل علاقة بالنتائج ... نحن نافذو الصبر . ولكن ، على نطاق العالم كله ، إذا كان لك أصدقاء فإنه يمكنك أن تعمل أى شىء . هذه هى الكيفية التى تسير بها الأمور .

**إدوارد ت . هول**
**مؤلف « اللغة الصامتة »**
**ثم ، فى أحدث أعماله ، اشترك فى تأليف : « الفوارق الخفية : التعامل مع اليابانيين »**
**مقتطف من مقالة فى عدد يوليو من « ساينس ٨٥ Science 85»**

---

سواء أكنتم على استعداد أم لم تكونوا – أيها الأمريكيون – فإن القرية العالمية قد جاءت . إن إعادة تركيب سوق المال فى لندن فى أواخر سنة ١٩٨٦ ، المسماة « الفرقعة العظمى »* ليست سوى واحد من الأدلة الأخيرة . وفى أوائل سنة ١٩٨٧ ، تجاوزت قيمة

* The Big Bang وفيما يرى علماء الفيزياء المعاصرون، فإن التعبير ينطبق على نظرية أصل الفضاء والزمن والأجرام السماوية ـ المترجم

الأسهم المدرجة في بورصة طوكيو قيمة نظائرها في بورصة نيويورك. وفي كتاب : «المخاطره وغيرها من الألفاظ القبيحة» * يصف وولتر ريستون ، الرئيس السابق لشركة « سيتي كورب » ، الواقع المعاصر بقوله :

« الغاز الطبيعي الذى تملكه هيئة النفط في إندونيسيا ، بيرتامينا Pertamina، يتدفق من بئر اكتشفته الشركة الهولندية الملكية « شل » إلى مصنع للتسييل صممه مهندسون فرنسيون وأقامته شركة إنشاءات كورية . بعد ذلك ، يضخ الغاز المسال إلى ناقلات ترفع العلم الأمريكي ، بنيت في أحواض في الولايات المتحدة بتصميم نرويجي . تبحر الناقلات إلى اليابان لتفرغ الغاز المسال في مرفق ياباني عام ، يستخدم في إنتاج الكهرباء لإدارة مصنع إلكترونيات ، ينتج أجهزة تلفزيون تشحن في حاويات على ظهر باخرة مملوكة لشركة في هونج كونج إلى كاليفورنيا لتباع لمزارعين أمريكيين في ولاية لويزيانا ، يزرعون أرزاً يباع لإندونيسيا ويشحن إليها في مراكب يونانية للشحن بالجملة . وجميع التسهيلات والبواخر والمنتجات والخدمات بأنواعها ، والتي تدخل في هذه السلسلة المتشابكة من الأحداث ، تمولها بنوك أمريكية وأوروبية ويابانية تعمل في بعض الحالات مع هيئات دولية وحكومية محلية . هذه التسهيلات والبواخر والمنتجات والخدمات مؤمن عليها وتمت إعادة التأمين عليها في شركات تأمين أمريكية وأوروبية ويابانية . والمستثمرون في هذه التسهيلات والبواخر والمنتجات والخدمات يتخذون أماكنهم في مختلف أنحاء العالم. والواقع أن هذا التصوير للأمور ليس عرضاً للحقائق فحسب ، ولكنه يدل على نمط التعاملات الذى يتكرر مرة بعد مرة كل يوم على نطاق العالم بأسره » .

وهنا يوجد تناقض مذهل : فمن ناحية ، نحن جميعاً – شئنا أم لم نشأ – مشاركون في سوق عالمية واحدة . شركات الخدمات والتصنيع ، الكبيرة والصغيرة ، تصدر للولايات المتحدة ، أحيانا نرى ذلك ( كما في حالة : هوندا ، ومرسيدس ، وهاينيكين ) ، وأحياناً لانراه : شركات الإنشاءات الكورية التى تقيم مباني ولا يوجد تقريباً منتج واحد لا ينطوى على أجزاء أو مكونات أجنبية . وبالمثل ، شركاتنا الأصغر حجماً ، والأكبر حجماً أيضاً ، في الخدمات والتصنيع ، تجد فرصاً سوقية فريدة في الخارج .

* Walter Wriston: Risk and Other Four - Letter Words

ومن جهة أخرى ، فإن تفجر ثورة الإنتاج والتكنولوجيا الذى عرضنا له فى الجزء الأول ، وتجعل جميع الأسواق العالمية أقرب ما تكون إلى المحلية؛ تستهدف الأذواق المحلية، إذ ليس هناك مايسمى الصنف العالمى ( نوع واحد من حساء الطماطم لـ ١٢٥ دولة ).

إلا أنه ، ونظراً لعديد من الأسباب المتأصلة الجذور ، مثل استمرار عقلية أنصار العزلة و « ضجر اليانكى » ، فإن أعداداً كبيرة من شركاتنا : (١) إما أنها تغفل الفرص الأجنبية ، خصوصاً فى سنوات التكوين والنمو . (٢) أو تفشل فى محاولاتها الأولى لممارسة النشاط فى الخارج ، وتنسحب مطأطئة رؤوسها خجلاً .

وهذه الوصفة ، مع كونها تنصب على النشاط الدولى عموماً ، تؤكد على أهمية السوق اليابانية بصفة خاصة ، لثلاثة أسباب . أولها أن اليابان هى المنافس الرئيسى لنا . وثانيها أن السوق اليابانية يصعب اقتحامها . ولكن هذه السوق نفسها : (١) قد افتتحها عدد مدهش من الشركات . (٢) مفاتيح النجاح فى اليابان هى نفسها مفاتيح النجاح فى أية سوق دولية . وثالث هذه الأسباب هو أننى أؤمن بشدة بأن على أمريكا أن توجد لنفسها « بؤرة غربية » ، لأن حافة الباسفيك هى سوق الغد .

## حالة وثيقة الصلة : الولايات المتحدة واليابان فى الصين

ليس هناك حب مفقود بين الصينيين واليابانيين . وبرغم الانقطاع فى العلاقة من ١٩٤٩ إلى ١٩٧٢ ، فإن بين الصينيين والأمريكيين عاطفة حقيقية . ففى ١٩٨٦ قدرت قيمة الصادرات اليابانية إلى الصين بـ ١٢,٤ مليار دولار ، تصل إلى ٢٩٪ من جملة واردات الصين . تأتى بعد ذلك هونج كونج ( ٥,٦ مليار دولار ) . ثم تأتى الولايات المتحدة فى المركز الثالث بنحو ٤,٧ مليار ، أى ٣٨٪ من إجمالى صادرات اليابان .

والسبب فى النجاح المتألق لليابان ، كما أوردت نيويورك تايمز فى تحليل لها ( عدد ٢٩ أبريل ، ١٩٨٧ ) ، وكما تأكد لى فى أثناء محادثاتى مع مديرين أمريكيين يعيشون فى الصين ، يتجاوز كثيراً مجرد قرب المسافة ، ويتضمن ذلك مايلى :

١ - الالتزام بالسوق (هناك ثلاثمائة شركة يابانية فى مقابل ١٧٠ شركة أمريكية) .

٢ - الحضور ، ويتمثل ذلك فى المكاتب المتعددة فى عديد من المدن وفى بنية تحتية قوية

لاتدر ربحاً في البداية ( مخازن لقطع الغيار مثلاً في كثير من المواقع ) .

٣ - الاستعداد لتعلم اللغة الصينية رغم صعوبتها ( وفيما تورده جريدة تايمز مثلاً ، فإن بنك سانوا وهو بنك كبير الحجم ولكنه صغير نسبيًا ، له خمسة مكاتب في الصين ، ويبلغ عدد من يعملون بها اثنى عشر موظفاً يابانياً ، تسعة منهم يتحدثون اللغة الصينية ، وذلك على حين أن سيتي كورب الضخمة لديها ثلاثة مكاتب بها أمريكي واحد يتحدث الصينية ) .

٤ - الاستعداد للتخلي عن تحقيق الربح في سنوات التكوين من أجل اكتساب نصيب في السوق .

٥ - استعداد العاملين اليابانيين لقبول العمل هناك لفترات طويلة ( من ثلاث إلى خمس سنوات في مقابل متوسط من سنتين إلى أربع سنوات للأمريكيين ) مع مستوى معيشة وإقامة يقل بذخاً عن نظيره بين الأمريكيين وهو أيضاً أقرب لأسلوب معيشة أهل البلد .

٦ - إصرار أغلب البيوت الأمريكية على التعامل بأكداس من الورق وعلى إدخال المحامين بينما يقبل اليابانيون على التعامل بأسلوب الصينيين غير الرسمي مع مزيد من الروابط الشخصية .

ولنتذكر أننا تحدثنا ، في ج -٤ ، عن الاستراتيجية القائمة على الولع المصحوب بالعنف . وقد تحدث دبلوماسي غربي إلى التايمز عن اليابانيين قائلاً : إنهم يحققون نتائج أفضل لأنهم أفضل. لهم نظرة بعيدة المدى ، وهم دائبون ، ودائماً ينطلقون ليدقوا الأبواب. وهناك رجل أعمال أمريكي يردد نفس الشعور: « إنهم ممتازون بشكل لا يصدق . إذا سنحت فرصة ، انطلقوا نحوها . وهم يتقاطرون من طوكيو أو هونج كونج ... يحاربون من أجلها . أما الأمريكيون فالاحتمال الأكبر هو أن ينفضوا أيديهم ويبتعدوا عنها . إن الأمريكان يشبهون السمك وهو خارج الماء» .

## اقتحام أصعب أسواق العالم : اليابان

هناك عدد من البيوت الأمريكية تحقق ، من مواضع تثير الدهشة ، ازدهاراً فيما وراء البحار، وفي اليابان :

- ممفيس مدينة تمثل العزلة والقوقعة فى نظركثيرين . ويوجد بها المركز الرئيسى لشركة كيمائيات متخصصة اسمها « باكمان لابز » . وبرغم أنها ليست عملاقاً بالقياس إلى دى بون أو داو ، فهى تمارس أنشطتها فيما وراء البحار منذ ١٩٤٦ ، عندما أدى التعامل غير المخطط فى جزيرة بورتوريكو إلى مصنع مستر باكمان الأب على الطريق . إن هذه الشركة المتوسطة الحجم تمارس نشاطها فى سبع وستين دولة منها اليابان ، كما أن عديداً من مصانعها مقامة في الخارج . وقد نفذت إلى أسواق فى دول أخرى بدرجة تفوق توغلها في السوق المحلية الأمريكية .

- أميريكان فاميلى لايف إنشورانس ، ومقرها مدينة كولومباس بولاية جورجيا ، ليست واحدة من عمالقة التأمين ، ولكنها فى سنة ١٩٨٥ حققت أعمالاً فى اليابان بلغت ٣٥٠ مليون دولار من مبيعات بوالص متخصصة فى مرض السرطان ، وهو مايفوق أعمالها فى الولايات المتحدة . ثم هناك ماتيريالز ريسيرش كوربوريشان أوف أورانجبرج Materials Research Corporation of Orangeburg بولاية نيويورك ، وقد أقامت مصنعها الثانى ، خارج الولايات المتحدة هذه المرة ، فى « أويتا Oita» باليــابان . إن هذه الشركة تبيع لليابانيين الآلات التى تكسو وتحفر شرائح السليكون . وهناك سيرفيس ماستر مقاول نظافة لديه خمسة عشر عقد نظافة مستشفيات فى اليابان. ولوكتايت Loctite (تنتج مواد لاصقة ) ، ومولیکس Molex (تنتج موصلات كهربائية). والواقع أن كل هذه الشركات ، والتى حققت سوابق فى اليابان ، جديرة بأن تحتذى .

تأمل بنظرة أوسع نطاقاً أكثر الأسواق صعوبة للأمريكيين ؛ إنها اليابان المليئة بالعوائق العسيرة ، المتعلقة بالنظم المعمول بها ، والطبيعية أيضاً . فى حلبة التقنية العليا، نجد آى. بى . إم . تبيع فى اليابان ما قيمته ثلاثة مليارات دولار. كما أن مبيعات فرع هيوليت باكارد فى اليابان تربو على ٤٠٠ مليون دولار ، وظلت تنمو بمعدل ٢٧٪ سنوياً من ١٩٨٠حتى ١٩٨٤. كما أن زيروكس، و إن سى آر، وتكساس إنسترومنتس، هى أيضاً من عمالقة التكنولوجيا العالية الأمريكية التى تحقق انتصاراتها على أرض اليابان. والواقع أن الأخيرة تتساوى مع أفضل المنتجين الأمريكين فى مجال أنصاف الموصّلات.

لعلك تقول : ولكن الحاسبات وما يماثلها هى بطبيعتها سلع دولية – فماذا عن الشركات الأمريكية التى هى أمريكية إلى أقصى حد ؟ حسناً ، ما قولك فى أن محلات

سيفن اليفن ٢٠٠٠ 7 - Eleven's 2000 فى اليابان تحقق مبيعات تفوق ٢٥٠ مليون دولار . ثم إن ماكدونالد تبيع فى اليابان أيضاً ما تزيد قيمته على ٤٠٠ مليون دولار من الوجبات السريعة ، بما يكفى لأن يقلق اليابانيين بشأن استمرار الأجيال القادمة فى القدرة على تناول الطعام باستعمال البوص التقليدى .

وهناك أيضاً هذه النجوم اللامعة على أرض اليابان : تابروير Tupperware، وكنتاكى فرايد ، وكوكاكولا ، وشيك Scheck، وثرى إم ، إس. سى. جونسون ( جونسون واكس ) ، وشاكلى Shaklee ، وبرستول – مايرز ، وبولارويد ، و اوتس للمصاعد ، وفرانكلين منت ، وباسكين – روبنز ، وميدترونيك ، وكويكر اوتس ، وجونسون وجونسون . لكن التقديرات بشأن الإجماليات مختلفة ؛ ففى تقدير وزارة التجارة الدولية والصناعية اليابانية أن ألفاً من فروع الشركات المملوكة بالكامل أو جزئيًا لأمريكيين قد حققت هناك دخولاً بلغت ٥٥ مليار دولار فى ١٩٨١ . وهناك تقدير أحدث يحدد مبيعات الفروع الأمريكية فى اليابان وحدها بمقدار ٤٤ ملياراً فى سنة ١٩٨٤ . المقصود هو أن المسألة ممكنة ( بالمناسبة ، ليس من بين هذه الدخول التى تحققها الفروع التى تنتج فى اليابان ما يدخل فى حساب الميزان التجارى ، وأولئك الذين يتذمرون من انغلاق الأسواق يريحون أنفسهم بأن يتجاهلوا قصص النجاح التى أوردتها هنا ) .

## ثابر !

كانت آى . بى . إم. تؤمن إيماناً عميقاً بالنزعة الدولية منذ أيامها الأولى ، فقد بدأت تعمل فى اليابان فى العشرينيات، وأقامت هناك مصنعاً سنة ١٩٣٩ عندما كان مجمل دخل المنشأة يقل عن ٢٥ مليون دولار . وكان ت. ج. واطسون المؤسس الحديث لهذه الشركة يرفع شعار « السلام العالمى من خلال التجارة العالمية » . ولعله تمادى فى ذلك فى بعض الأوقات ، فقد تعرض للنقد المرير مثلاً ، عندما أصر على أن يحافظ على علاقاته التجارية مع شركائه الألمانيين إلى أن أوشكت الولايات المتحدة على دخول الحرب العالمية الثانية .

وقد أقدمت آى . بى . إم . على استثمار هائل الحجم ، والأهم من ذلك أنها أصبحت جزءاً من المجموعة الداخلية لليابان وأوروبا باستعمال العامل السحرى الوحيد، الذى ينفع فى جميع أنواع الأمور الدولية – المثابرة والصبر . وقد استمرت تدخل التعديلات على منتجاتها من أجل الأسواق الأجنبية ، وتبذل جهوداً كبيرة فى البحوث

الأساسية والتطبيقية والتطويرات الهندسية فيما وراء البحار. وقد كانت أحدث خطوة لها ، فى سبيل تحقيق التزاماتها تجاه اليابان وآسيا ، هى أنها نقلت رئاسة منطقة حوض المحيط الهادى من بلدة ماونت بليزانت فى ولاية نيويورك إلى طوكيو سنة ١٩٨٤ .

إن بقية قصص النجاح تحمل نفس الطابع . لقد علق ، رئيس شركة نورذرن تيليكوم Northern Telecum إدموند فيتزجيرالد Edmund Fitzgerald فى سنة ١٩٨٦، بشأن ماقيل عن استعصاء سوق الاتصالات عن بعد فى اليابان ، بقوله : «(هذه) أول مرة فى التاريخ يحدث فيها أن تدخل المفاتيح المركزية الرقمية الأمريكية الصنع إلى قلب شبكة ن . ت . ت . ( نيبون تليفون آند تليجراف ) . وقد قال لنا واحد من الاستشاريين فى مرحلة مبكرة : يمكنكم أن تتعاملوا مع نيبون تليفون ، ولكن عليكم أن تكونوا صبورين ومثابرين . كانت هذه أقيم نصيحة وجهت إلينا ، وقد استلزم الأمر قدراً كبيراً من الصبر وقدراً كبيراً من المثابرة ، ولكنه كان يستحق ذلك » . والواقع أن شركة ر . و . ل . م . R. O. L. M ، وقد كانت شركة صغيرة ( من قبل أن تشتريها آى . بى . إم . وتجد طريقها إلى جيوبها العميقة ) حققت نجاحاً فى اليابان . ولكن هذا لم يأت إلا بعد أن قام رجالها بأكثر من عشرين زيارة لمجرد إتمام أول صفقة صغيرة. وبالمثل ، ظلت أميريكان هوسبيتال سابلاى تجاهد خمس سنوات لكى تحصل على أول أمر توريد صغير . ديزنى هى الأخرى قضت خمس سنوات ، فى التفاوض من أجل الحصول على رخصة إقامة مدينة الملاهى فى طوكيو . كما أن شركة كوكاكولا ، التى تسيطر على ٦٠٪ من سوق المشروبات غير الكحولية فى اليابان ، عانت هى أيضاً من رفض طلباتها عشر سنوات كاملة.

هناك شركة صغيرة لمنتجات الغابات فى الشمال الغربى للولايات المتحدة تتقدم الآن فى أسواق اليابان مع أنها لا تملك مالدى كوكاكولا وغيرها من موارد ، ولكن هذا استلزم منها زيارات ظل كبار المديرين يقومون بها على مدى أربع سنوات لكى تحصل على أول أمر توريد تضع به قدمها على عتبة الباب . وأخيراً جاءت الفرصة عندما عجز مورد يابانى – هذه المرة – عن أن يستجيب بسرعة كافية لطلبات عميل يابانى . وقد أعطيت الشركة الأمريكية مهلة غير كافية لكى تفعل المستحيل ، ولكنها فعلته ، وبدأت فى الحال طلبات التوريد تنهال كالسيل .

## أقم علاقات / استوعب الثقافة

إن بناء العلاقات بين كبار المديرين أمر له أهميته فى جميع أنواع التعاملات الدولية، ولكنه يتخذ أهمية فريدة فى نوعها فى اليابان . كما أن قلة الصبر عند الأمريكان تؤدى إلى المقاومة العنيفة لمثل هذا القدر الكبير من الزمن . وليس من قبيل الصدفة أن كبريات الشركات الأمريكية الدولية - على سبيل المثال : آى . بى . إم . ، وبوينج ، ومورجان - هى القمة فى بناء العلاقات فى أسواقنا المحلية أيضاً .

تفهم الثقافة أمر حيوى . وهذا أمر يبدأ - بحكم طبيعته - بالمقدرات اللغوية ، وهذا مجال آخر يتميز فيه الأميريكيون بقدر لا مثيل له من الخيبة والعجرفة ، خاصة عندما يتعلق الأمر بآسيا . وإلى اليوم ، لا يزيد عدد الأمريكيين الذين يتعلمون اليابانية على عشرة آلاف ، والأسوأ من ذلك أن هذا العدد لا يزيد إلا بنحو ۲۰۰۰ عن مثيله فى سنة ۱۹۷۳ . وفى دراسة لما يزيد على ألف فرع لشركات أمريكية عاملة فى اليابان عنوانها : «لا يعلى عليه : الشركات الأمريكية فى اليابان »* ، يتذكر الصحفى بوب كريستوفر شخصية يابانية رسمية عالية القدر، يحكى أنه لم يقابل فى حياته بائعاً أمريكيًا يتحدث اليابانية بطلاقة. وفى الواقع ، فإن ما يقرب من تسعين فى المائة من المديرين الأمريكيين فى اليابان لا يزعجون أنفسهم بأن يحاولوا تعلم اللغة ، هذا طبقاً لإحدى الإحصاءات . وبينما قد يمكنك أن تمارس عملك بنجاح باللغة الإنجليزية فى أثناء ساعات العمل اليومية فى مكتبك ، فإن العمل الحقيقى - بناء العلاقات بعد انتهاء ساعات المكتب - يجرى بأكمله تقريباً باليابانية . يضاف إلى ذلك أن أقل من ١٪ من تجار الجملة اليابانيين - الذين هم عامل أساسى فى تحقيق النجاح - يتحدثون الإنجليزية . وينتقد كريستوفر أيضا قصر الفترات التى يقضيها أغلب المديرين الأمريكيين الذين يأتون إلى اليابان حيث تتراوح هذه الفترات بين سنتين وأربع سنوات طبقا للنمط السائد . والواقع أن مثل هذه الفترة القصيرة فى الإقامة خليقة بأن تجهض أية فرصة متاحة أمام الأمريكى لكى يصبح «عضواً داخل المجتمع » . وبصفة أكثر عمومية ، فإن فقدان الأمريكى الإحساس تجاه الثقافات الأخرى يتمثل فى استفتاء أجرته الأمم المتحدة وخلصت منه إلى أنه من بين شعوب سكان البلاد النامية يأتى الأمريكيون فى نهاية القائمة من حيث استيعابهم للثقافات الأجنبية.

---

* Bob Christopher : Second to None : American Companies in Japan

## انتق الشركاء بعناية / أتقن نظام التوزيع

التعامل مع العادات الاجتماعية المحلية بالأوضاع المحلية السائدة أمر حيوى . خذ التوزيع عند اليابانيين . ففى أمريكا ، نجد أن ١,٥ فرد هو متوسط الوسطاء بين المنتج والمستهلك النهائى للمنتج ، على حين أن هذا المتوسط فى اليابان يبلغ ٤,٣ . ويكاد الجنون ينتاب الأمريكيين والأوربيين عندما يتأملون تيه الموزعين اليابانيين . وهذا وصف يدل على مدى تعقد هذه العملية : السلع الاستهلاكية الإلكترونية التى تنتجها ميتسوبيشى يجرى توزيعها فى اليابان عن طريق ٢٦٠٠٠ موزع مستقل ، وهو رقم يبلغ ٣,٥ ضعف عدد منافذ التوزيع التى لدى ماكدونالد فى الولايات المتحدة – هذا برغم أن تعداد شعب اليابان لايتجاوز نصف تعداد الشعب الأمريكى . ويصف كريستوفر هذا الوضع بأنه نوع من التضخم وبأنه «بيزنطى » و« كابوسى » ، ومع ذلك .. فإن الوضع قائم وباق ، ولن تفلح أية دعوة أمريكية حول انفتاح السوق فى تغييره بأدنى قدر . ولقد نتج نجاح شيك لشفرات الحلاقة (٧٠٪ من سوق شفرات الحلاقة المصنوعة من صلب لا يصدأ فى اليابان) عن استراتيجية فى التوزيع ، تركزت على شريك واحد قوى . أما جيليت ، التى تسيطر على السوق الأمريكية ، فقد وضعت استراتيجية خاسرة فى نفس السوق : أشركت أكثر من ١٥٠ موزعاً ، وأدى هذا التفتيت إلى حرمان جيليت من أن تكون لنفسها صورة متماسكة مع تجار التجزئة . ارتكبت أبل كومبيوتر خطيئة كبرى عندما عقدت صفقة مع موزع قوى ، ثم استدارت من وراء ظهره من خلال قنوات أخرى . ونظراً لأن العلاقات لها أهمية بالغة ، فإن العقوبة التى نزلت بها نظير مخالفة القواعد لم يتعد نصيبها فى سنة ١٩٨٤ من سوق الحاسبات الشخصية ١٪ من ١,٢ مليون وحدة ، وهذا برغم أنها بدأت متفوقة على الآخرين .

يتهم كثيرون اليابانيين بأنهم « لا يسمحون لنا بأن نأخذ مكاناً فى النظام » . وبينما يصح ذلك فى بعض الحالات ، فإن هناك فرقاً بين أن يسمح لنا بالدخول وبين أن يكون لدينا القدر اللازم من الصبر لأن نتعلم حتى مجرد نظام التوزيع ، وإن كان هذا يبدو نشاطاً يستغرق العمر كله .

وسواء كانت الشركة صغيرة أم كبيرة ، فإن انتقاء شركاء والعمل معهم ضرورة حتمية فى كل مكان، فيما وراء البحار تقريباً ، ولكن فى اليابان بصفة خاصة . وقد

تتفاوت أشكال المشاركة. فقد تحالفت زيروكس مع فوجي ، كما أن كنتاكي للدجاج (في اليابان) نصفها مملوك لميتسوبيشي . وقد حققت كل منهما مصداقيتها من خلال المشاركة، برغم أن آي . بي . إم . اعتادت دائماً أن تعمل منفردة في اليابان . وبين هذين النقيضين توجد أنواع عديدة من بدائل التوليفات . وعلى أي حال.. لابد من الدراسة المتعمقة والتفكير . ومرة أخرى ، فإن الافتقار إلى الصبر ، الذي يتصف به الأمريكيون ، أمر غير مقبول على الإطلاق . وقد تحطمت مشاركات عديدة تكونت في عجلة ، وجاءت بعوائد مالية قصيرة الأمد ، لأن الذين أقدموا عليها أغفلوا بناء العلاقات باعتبارها وقتاً ، *فعلاقات المشاركة ليست بديلاً لليقظة الدائمة* .

## حقق اللامركزة

المطلوب بنية تنظيمية لامركزية . ذلك ماقاله ريموند فيرنون ( من جامعة هارفارد ) بكل صراحة حين تحدث عن مشكلاتنا في مقالة بمجلة « هارفارد بيزنيس ريفيو » سنة ١٩٨٠ ، بعد أن حققت شركات أمريكية كبرى نجاحاً مبكراً في عملياتها الخارجية، وعمد الكثير منها إلى التخلي عن اللامركزية التي كانت هي أصلاً عاملاً أسهم في تحقيق هذا النجاح بطرائق غير مرئية :

هناك عوامل عديدة تفسر الميل الفطري عند الأمريكيين إلى التعامل ذي الاتجاه الواحد (من الولايات المتحدة إلى الخارج ) في مجال الشبكات المتعددة الجنسيات . وأكثرها أهمية هو أن (غالبية الفروع) ، تكونت في أثناء الفترة التي كانت فيها الشركات القائمة داخل الولايات المتحدة حائزة على التفوق التكولوجي على منافسيها ، وكانت تولد وتبيع منتجات قد تمثل أسواق المستقبل . وما دامت الشركات الأمريكية تظل حائزة على قصب السبق في مجال الابتكار، فإنه لم تكن ثمة حاجة كبيرة بها إلى أن تستخدم الفروع الأجنبية كمحطات للتصنت .

وكان هناك عامل آخر هو إلغاء أقسام النشاط الدولي في عديد من الشركات ، قبل أوانه . ومع نمو الاهتمامات الأجنبية وازدهارها في فترة ما بعد الحرب .. فإن هذه القطاعات كثيراً ما كانت تتخذ المكانة اللامعة من حيث الأداء ، إلا أن نجاحها أدى بها في النهاية إلى الفناء . ومع مجيء أواسط الستينيات ، بدأت الشركات الأمريكية ، واحدة بعد الأخرى ، تعيد بناءها التنظيمي لتقر بالأهمية المتزايدة

لأنشطتها الأجنبية . وطبقاً لإحدى الدراسات التى أجريت فى السبعينيات المبكرة ، كان النمط السائد ينطوى على إلغاء القطاع الدولى ، وإقامة سلسلة مما يسمى قطاعات المنتجات الدولية ، تشغل نفسها بموضوع المنتجات الأجنبية .

وفى دراسة أجريت مؤخراً ، تتناول مجموعة من سبعة وخمسين شركة كبرى متعددة الجنسيات ، وتتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها ، وجدت أننى وزميلى نواجه مؤشرات غير مطمئنة ؛ مؤشرات توحى بأن بعض التعديلات التى أجريت على التنظيم قد تناهض الإنتاج على النحو العشوائى . وفى داخل العينة المنتقاة للدراسة ، كانت هناك فئة فرعية ، أقيم تنظيمها على أساس خطوط المنتجات العالمية ، تظهر خواص لافتة للأنظار . وقد بدا أن هذه الفئة من الشركات تظهر درجة من الاهتمام بعملياتها الخارجية أدنى تماماً من تلك التى لديها قطاع دولى. وبعد مرور عشر سنوات على طرح منتجاتها الجديدة فى الولايات المتحدة ، كان ثمة شركات لمنتجات عالمية تصنع ما لايزيد على ٥٠٪ من منتجاتها فى مواقع فيما وراء البحار . وفى مقابل ذلك كانت الشركات الأخرى فى العينة تصنع أكثر من ٨٠٪ من منتجاتها الجديدة فى مصانع أجنبية...

وقد أدركت بعض الشركات مدى الخطورة ، التى كانت تكمن فى هذه الصور الجديدة من التنظيم ، وبدأت ترجع إلى الأساليب القديمة . من الأمثلة البارزة على ذلك وستنجهاوس التى انتقلت من القطاع الدولى إلى قطاع العالمية ، ثم رجعت إلى القطاع الدولى ثانية .

## اجعل المنتج أو الخدمة تتواكب مع الأسواق المحلية

وأخيراً هناك قضية المنتج ذاته – فلابد له من أن يتصف بجودة عالية وأن يناسب الأذواق والمتطلبات المحلية . وبصفة عامة ، ومع التسليم بشفاء الاقتصاد فى الثلاثين سنة الأخيرة ، ثم التقارب العالمى من النوع الذى يصفه وولتر ريستون ، ندرك أن قدرتنا على السيطرة من خلال التكنولوجيا وحدها قد تلاشت ، وأن لا أحد يمكنه اليوم أن يحقق النجاح إلا عن طريق المفاضلة القائمة على القيمة المضافة ، وبصفة خاصة المفاضلة القائمة على أساس النوعية والخدمة اللتين لم تكونا علامتى الامتياز الأمريكى فى الماضى . ولكنهما لابد لهما من أن تصبحا كذلك ، خاصة بين شعوب أوروبا واليابان ، حيث أكثر زبائن العالم تدقيقاً فى أمور الجودة وأصعبهم إرضاءً .

تتصل مسألة تكيف المنتجات والخدمات بذلك اتصالاً وثيقاً، بحيث تناسب احتياجات العمـلاء ( أو نزواتهم ) . *وفى الأيام السـهلة التى أعقبت الحرب العالمية الثانية ، كنا ندفع المنتجات إلى خارج البلاد عندما بدأت فى التدهور عندنا ، لنبيعها نظير ما هى جديرة به ، وبصورتها كما هى . أما اليوم فلابد من قدر كبير من إعداد المنتج حسب طلبات العميل وربما حتى نضطر للإتيان بمنتجات جديدة من أجل الأسواق الأجنبية* . وقـد عـمـدت كوكاكولا إلى إخراج طعم الليمون من مشروب سبرايت لكى تجعله مناسباً للأذواق اليابانية. وقد غيرت كوداك أفلامها لكي تتواءم مع مايجتذب اليابانيين من ألوان البشرة ، كما عدلت منتجاتها الخاصة بفنون صناعة الطباعة لأن غالبية المهنيين من اليابانيين الذين يعانون من ضيق مساحة مساكنهم ، وليست لديهم أماكن يستخدمونها كغرف مظلمة .

لا شيء بالطبع روتينى . وقد قيل لشركة « تابروير » إن النسوة اليابانيات لا يقمن الحفلات لضيوفهن فى البيوت ، ولكنها مضت فى إصرار واكتشفت أن موضوع الحفلات مناسب تماماً لعادات التعارف اليابانية . لقد نجحت ديزنى برغم إصرارها على أن تحافظ على الصورة التي اشتهرت بها من طهارة وتمسك بالعادات الصالحة ، وتعمدت أن تتجاهل ما دأب عليه اليابانيون من بيع « الساكى » فى المنتزهات العمومية. وتمردت كوكاكولا أيضاً على المتبع ، مرة واحدة على الأقل ، عندما عرضت لوحات الإعلانات التى تصور تناول المشروب من الزجاجة كما هو شائع فى الولايات المتحدة ، مما أدى دون قصد منها إلى ظهور نزعة شعارها « الشرب بطريقة النفير » ( مستمد من لوحة الإعلان التى تحمل صورة اناس وهم يشربون من زجاجة كوكا مقلوبة ) . وهكذا ففى إمكانك أن تتخطى «مايجرى اتباعه فى اليابان» والاضطرار إلى صنع منتج يناسب عادات بلد بعينه ، وبذلك تستغنى عن تفرد المنتج أو تميزه بما لا يتصف به غيره ، والذى قد يكون ميزتك الأساسية. إلا أننى على وجه العموم – ومعى غالبية الخبراء – نقف بإصرار فى جانب تعديل المنتج ليناسب السوق .

وهناك نقاش حاد عالى النبرة يدور حول قضية الماركات العالمية . إن الدعاة الذين يقفون بجانب الماركات العالمية – ومن بينهم على الأقل وكالات الإعلان شديدة البأس التى جاءت نتيجة موجة الاندماجات الأخيرة ، يسوِّقون بسطوة الصورة العالمية . ومع أننى أقر بوجهة نظرهم ، فإن دليلى يقف بقوة إلى جانب العمليات اللامركزية : إن ما لا يقل عن

تسع حالات من كل عشر تشير إلى نوع أو درجة من تكييف المنتج ، ليناسب الأذواق من بلد إلى بلد .

« بيتزا هت » مثلاً ، معروفة فى أنحاء العالم ، ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى ماتتصف به من مرونة وهى تسعى لإرضاء الأذواق فى مختلف البلدان . ففى اليابان هذا يعنى إضافة الحبار على السطح ، وفى المكسيك فإن النبات المكسيكى الجَلَبة هو المفضلة ، وفى كوريا لايضاف ملح إلى البيتزا .

إن قصص الوقوع فى المحظور ، نتيجة الخطأ فى عملية تكييف المنتج ليتلاءم مع الذوق كثيرة ، وأغلبها مبعث تسلية لك ( مادمت لست متورطاً فيما وقع ) . وعندما دخلت كوكاكولا الصين ، اختارت لافتات الدعاية وعلاماتها التجارية حروفاً صينية تؤدى إلى نطق عبارة « كوكاكولا » . ولسوء الحظ ، وبعد إنتاج الآلاف من هذه العلامات ، اكتشفت الشركة أن الحروف تكون عبارة معناها « يعض راعى بقر من الشمع » . ورجعت الشركة إلى منضدة الرسم من جديد ، وبدأت تبحث فى مئات من الحروف وخرجت بتركيبة لها صوت موات عند النطق وتصبح إذا ترجمت « يأتى باللذة إلى الفم » ، وكان هذا تحسيناً له أهميته – كما اتضح من تزايد المبيعات فى أعقابه .

## « صنع فى الولايات المتحدة » . للتصدير

## الواحد الذى حقق الصواب

على مسافة ثمانين ميلاً شمالى مدينة انديانابوليس ، إذا خرجت من الطريق السريع رقم ٦٩ – ١ واتجهت إلى بلدة فان بورين ، بولاية إنديانا (وتعدادها ١٥٠٠نسمة) توجد شركة « ويفر بوبكورن Weaver Popcorn» تتخذ مقرها هناك . هذه الشركة تملك ٦٠٪ من سوق ذرة الفيشار فى اليابان .

التقليد الذى دأبت ويفر على التمسك به على مدى تسعة وخمسين عاماً هو الجودة. لاأحد يفضلها فى الولايات المتحدة. إن براعتهم الفائقة فى مجال التطوير الوراثى للنباتات معروفة جيداً، ولا ريب فى أنهم قد وضعوا معايير للامتياز فى هذه الصناعة المتخصصة .

وبفضل سمعة آخذة فى السمو ، وإظهار درجة من الصبر تَنْدر بين الأمريكيين

(والعديد من الزيارات قد يحكم عليها غيرهم بأنها عديمة الفائدة ) ، حصلت ويفر عن جدارة على عدد من أوامر توريد صغيرة إلى اليابان .

وانطلقوا بأفضل ما لديهم وأروع ما في أمريكا ، وكان نصيبهم الرفض . السبب هو أن النوعية ليست جيدة ـ لطمة لكبرياء الشركة . وبدلاً من أن يأخذ اليابانيون ملء بضعة أكواب كعينات عشوائية ، فقد فحصوا بأيديهم مئات من الأرطال من الفيشار ، وعثروا على شوائب .

وعبارة « ها أنت ذا » مثال آخر لانغلاق العقول والأسواق في اليابان . ولكن ويفر لم تشعر بالإهانة من جراء الرفض ، بل شعرت بالتحدي . هذه الشركة ذات الحجم المتواضع، سحبت الطلبية بأكملها ، ملقية بما قيمته ٦٥ ألف دولار. حزن العاملون ، وشعر اليابانيون بالإعجاب . قال واحد منهم لأحد رجال ويفر هناك : « لقد تصرفتم إزاء هذه المشكلة بالأسلوب الذي كانت تتبعه شركة يابانية » .

لم تتوقف ويفر عن ذلك . طلبت شراء معدات بصرية للفحص فريدة في نوعها ، كلفتها ما يزيد على نصف مليون دولار ، واستخدمتها في تحقيق المعايير اليابانية . لم تكن لها ضرورة للأسواق الأمريكية أو الأوروبية التي تتكون منها الغالبية العظمى من مبيعات ويفر، ولكن ويفر – الشركة الصغيرة – أقدمت على ذلك على أية حال ـ وسرعان ما أحكمت قبضتها على نصيب الأسد من السوق اليابانية .

## لكن كثيرين غيره أخطأوه

إن القصص المحزنة التي تروي محاولاتنا لأن نفرض القياسات غير المترية والسيارات التي تقاد من جانبها الأيسر والثلاجات في حجم البيوت على اليابانيين ، لأكثر قبحاً من أن تحكى بمزيد من التفصيل . ومن المؤسف أننا لم نكف عن هذه الإخفاقات التامة ، في منتجات عالية التقنية ومنخفضة ، وفي بلاد من اليابان إلى أيرلندا .

يروي ستيفن شلوستشتاين Steven Scholossstein في كتابه « حرب التجارة » ، محادثة له مع كاكيميزو كويشي Kakimizu Koichi، المدير التنفيذي لصندوق التعاون الاقتصادي الياباني فيما وراء البحار ، وذلك في أثناء عمله لست سنوات هناك ، مع « ذا مورجان » . قال كويشي :

– «مازال الأمريكيون يتحدثون عن الطريق إلى الأسواق ، كما لو كانت اليابان لا تزال مغلقة الأبواب أمام العالم الخارجي ، كما كان شأنها منذ مائة عام ، تحت حكم التوكوجاوا Tokugawa * ولكنهم ينسون أو لا يدركون المشكلات التى تنفرد بها اليابان. أتريد مثالاً ؟»

– «أرجوك .»

حرك ظهره المعتدل قليلاً وأغمض عينيه وهو يستعيد ذكرياته. «إن جزرنا كما تعرف فوق فلق جيولوجي عميق ، ونحن معرضون لهزات بركانية عنيفة . الكل يتذكرون ما حاق بطوكيو من دمار سنة ١٩٢٣ ، ولكننا نحس فى اليابان بالهزات كل يوم تقريباً ، بماذا يوحي لك ذلك ؟

ـ قلت له : «احتياطات السلامة فى تصميم المنشآت .»

ـ فأضاف : «واحتياطات السلامة فى تصميم المنتجات . ولهذا، فإن الحكومة اليابانية تضع معايير صارمة جداً لتصميم المنتج . أجهزة التدفئة مثلاً ؛ فالبيوت والشقق فى اليابان ليست مزودة بتدفئة مركزية ، ولذا فنحن نستعمل مواقد صغيرة تعمل بالكيروسين فى التدفئة . وإذا وقع زلزال وانقلبت فإن خطر الحريق يكون عظيماً .»

وأتى بإشارة درامية بيديه ، قذف بهما إلى أعلى ، معبراً عن الانفجار .

ـ ثم مضى يقول : «وهكذا ، فإنه عندما يرغب الأجانب فى أن يبيعوا مدافىء فى اليابان ، يكون عليهم أن يواكبوا معاييرنا . السويديون يصنعون مدافىء تعمل بالكيروسين جيدة جداً ، بل إن مواصفاتها الهندسية تفوق ما نلتزم به من صرامة ودقة ، وفى جميع تجارب محاكاة الزلازل، لا يحدث أبداً أن تنقلب . إن تصميمها رائع ، على حين أن الأمريكيين يكتفون بمجرد أن يعبئوا الأجهزة التى يستخدمونها ويشحنونها لنا . والآن ، على أى شيء تظن أننا سنوافق على ما يعرض للبيع فى أسواقنا ؟»

هززت رأسي مجيباً بأنه: « لا اعتراض لى على قولك . فالمسألة سهلة .»

لكنه مضى يقول : «وهكذا فإن الاهتمام بالدقة والتفاصيل أمر أساسي عندما يرغب

* « شوجان » هو ، كما كان يسمى ، العصر الإقطاعي السابق لعصر ميجي الذى هو عصر النهضة – المترجم .

منتج أجنبي أن يحقق نجاحاً في هـذه السوق . دعني أريك شيئاً .» ومد يده داخل درج ، واستخرج منه ألبوم صور ، ولكنه بدلاً من أن يكون مليئاً بتذكارات رحلة ، كان مليئاً بأوراق البنكنوت ، وقال: «اعتدت أن أجمع العملات الأجنبية عندما كنت في الوزارة ، انظر هذه الورقة .»

وأعطاني ورقة بنكنوت عادية فئة ٥٠٠ ين ، عليها صورة الأمير إيتوه هيروبومي ، أحد كبراء الحكام في عصر الإمبراطور ميجي ، والتي تشبه إلى حد كبير ورقة البنكنوت من فئة الدولارين. حاولت أن أنتقل من المدافيء التي تعمل بالكيروسين وعدت للزلازل ، منتقلاً إلى أوراق البنكنوت ، لكنني لم أجد ذلك سهلاً . قال لي :

- «انظر إلى هذه الحواف البيضاء . كم هي مستقيمة ودقيقة على الجوانب الأربعة . لاحظ مدى الدقة .»

لاحظت لأول مرة . من الذي يبذل أدنى انتباه إلى حافة أوراق العملات الأمريكية ؟ استخرج حزمة من مختلف فئات أوراق البنكنوت . كانت أحجامها وحروفها متطابقة ودقيقة جداً بكل تأكيد . ثم وضع بعض أوراق البنكنوت الأمريكية على المنضدة . لم يكن جورج واشنطن وبن فرانكلين محاطين بأطر من الخطوط البيضاء المتطابقة ، كانت الحواف غير معتدلة ، وغير دقيقة نسبياً .

كان المغزى واضحاً .

وإذا كانت حكومتنا الاتحادية بهذه الدرجة من رداءة المستوى فيما تعمل وهي تنتج لنا عملتنا القومية ، فكيف يتسنى لليابانيين أن يتوقعوا من الشركات الأمريكية أن تكون أفضل بأية درجة عندما تنتج سلعاً للتصدير ؟

أقول وأنا في غاية الأسف : إنني وشريكي في العمل إيان طومسون ، وهو المحاسب، كررنا تجربة كويشي. وبعد أن حكيت له القصة، استخرج كل منا ورقة من فئة الخمسة دولارات. بكل تأكيد، كانت الحواف غير متطابقة في كل منها ولا تتطابق مع الأخرى.

ولقد حققت كثير من الشركات الأمريكية نجاحاتها الأولى في تصدير منتجاتها بعد الحرب العالمية الثانية ، وذلك عندما كانت صناعات البلدان الأخرى قد دكت وقلت البدائل للواردات الأمريكية . لم نكن ملزمين بأن نبذل جهداً كبيراً أو بأن نكون صبورين أو نهتم

بالعلاقات ، كما أن الآخرين كانوا يتضرعون من أجل ما نبيعه بصرف النظر عن عيوب التصميم وعدم ضمان الجودة وما نظهره من اللامبالاة بثقافاتهم . ولم يعد الأمر كذلك اليوم . إن ما يحدث اليوم هو « تعلم وأنصت » و « عليك أن تجاهد لكى تشق طريقك » ، فهذه هى الوسيلة الوحيدة لتحقيق نجاح خليق بأن يستمر . ولكن ، وبفضل عوامل مثل فتح أسواق المال ، فإن من المحتمل أن تستثمر أى شركة أمريكية من أى حجم وأى صناعة فى صبر ماهو مطلوب لعمل ما وسوف تنفتح أمامها آفاق لا حدود لها من الفرص .

## حالة أخيرة من بوينج تلقى الضوء على الحقائق

هناك مقولة منفردة واحدة تكاد تكون غير مقصودة . ولعلها هى التى استحثت إدراكي للتحدى وانتهاز الفرصة . كان زميلى فى الغداء ، هو رئيس عمليات الطائرات العمودية فى تلك الشركة التى تمتلك سيادة العمل الدولى : بوينج. قال لى ، وكنا نتحدث عن بيع السلع الرأسمالية فيما وراء البحار بلهجة من يتحدث فى أمر عارض : «الواقع أننى ، كقاعدة روتينية ، أتوقع ممن يعملون معى أن يخصص الواحد منهم ستين ساعة من العمل التحضيرى ليصبح مستعداً لمقابلة تستغرق عشرين دقيقة مع موظف متوسط المستوى فى الحكومة أو الصناعة .» هذا هو التحضير ! وهو مايلزم بالإضافة إلى تلك الخبرة المستفيضة التى تتطلبها بوينج ممن يعملون فيما وراء البحار . إنها بالضبط تلك الأساليب العملية التى تتمثل فيها « أسرار » النجاح التجارى فيما وراء البحار – من البحرين إلى سيول – هذه بالضبط هى الأسرار التى يبدو أنها فاتت على كثير من رجال الأعمال الذين يطالبون بحق قد لايكون لهم فى الأسواق العالمية ( هم شرفاء ولكنهم متعجلون أو مفتقرون إلى الصبر ) .

## التــــزام

تتضمن صفات استجابية الزبون خمس استراتيجيات مضيفة للقيمة . إحداها أن يصبح المرء عالمياً – بغض النظر عن حجم المنشأة أو نضوج المنتج – الأمر الذى يأتى فى تقديرى فى موضع تحقيق السمو فى الجودة والخدمة .

وتقع هذه الوصفة داخل مجموعة من الآراء التى انتقلت من فئة « يكون لطيفاً أن نعمل كذا » إلى فئة « من الضرورى أن نعمل كذا » . ولا يمكن أن أبالغ مهما أكدت على

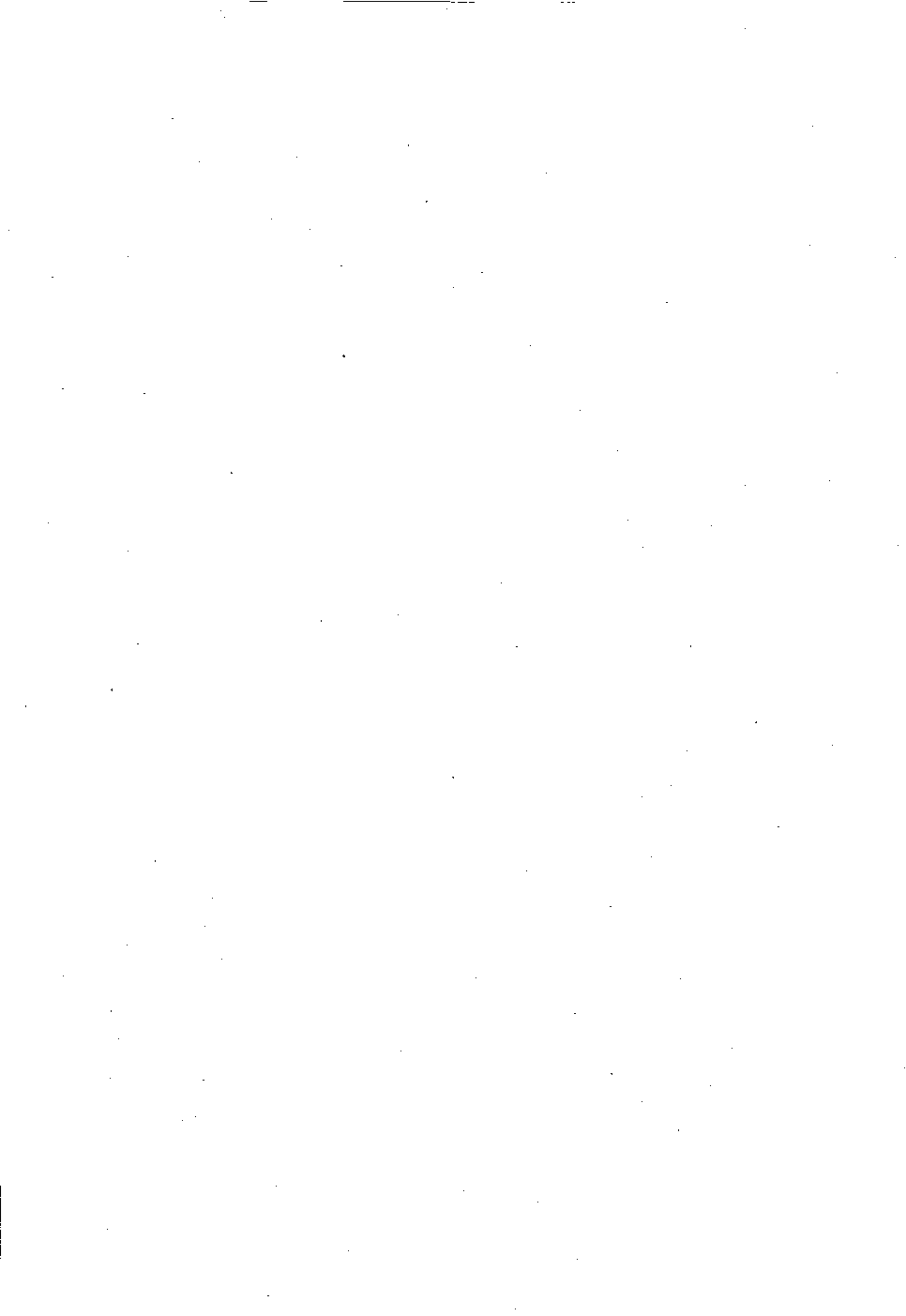
حاجة الشركة المتوسطة الحجم إلى أن تفكر (وتعمل) على مستوى دولى . إن العزلة قد انتهت ولحقت بها الوفاة – شئنا أم لم نشأ – بصرف النظر عن نزوات سياسات واشنطون التجارية في السنوات الأخيرة .

وعلى الأقل أو على أقل تقدير، فإن كل شركة أو منشأة تجارية سوف تتعامل مع موردين أجانب ( موردين لمدخلات العملية التصنيعية مثلاً ، أجزاء ومكونات ) ، كما أن التوجه إلى أسواق الغير وعاداتهم والقدرة على أخذها فى الاعتبار ، هى من التكتيكات الدفاعية الضرورية ( فالمنافسون سوف يستخدمونها ) ، كما أنها تمثل فرصة عظيمة لمن يريد أن يكون منتجاً لسلع أو خدمات فى قمة الجودة .

## الخطوات الأولى .

١ – *كل منشأة ذات مليوني دولار ، سواء كانت تعمل فى مجال الخدمات أو فى مجال التصنيع ، لديها فرصة للعمل الدولى . إبدأ مبكراً فى التفكير فى ذلك . المعادل لذلك فى جانب الشركات الضخمة : إذا كنت من فئة الـ ٢٥ مليوناً أو أكثر ، ولا يصل حجم أعمالك فيما وراء البحار إلى ٢٥ ٪ من الإجمالى ، مع قدر ضئيل من ذلك فى اليابان على الأقل ، فأنت إذن تتجاهل حقائق هذا العصر وفرصه المتاحة ، كما تجازف بكيانك ووجودك وتعرض نفسك للخروج من الميدان .*

٢ – *كيف تبدأ : أنفق زمناً . أنصت . قم بزيارات ليست هادفة تماماً – مجرد نصف هادفة فى البداية . اعقد صداقات ، واحتفظ بأعصابك هادئة ، وكن صبوراً . إذا لم تكن على استعداد لأن تنفق ستة أسابيع فى السنة خارج البلاد ، فلا تتعب نفسك فى هذا الموضوع إذن ولا تحاول أن تبدأ . تحذير: إذا كان أول منتج أو خدمة تنوى أن تعرضه ليس مكيفاً إلى درجة كبيرة على احتياجات السوق ( تعبئته ، وألوانه ، وتعليمات الاستخدام ، واتجاهات التوزيع ، وانحرافاته ، فضلاً عن وظيفته الأساسية)، فإن الاحتمال الأكبر هو أنك تتجه نحو نكسة ستؤدى بك إلى مزيد من فقدان الثقة فى نفسك .*



## ٤ – ٦

## ملخـــص

مع تزايد سرعة التفتت فى السوق ، يصبح لزاما علينا أن :

– نسعى بمزيد من الإقدام ، يفوق أى وقت مضى ، إلى تحقيق التفرد أو نعرضه كمنشأة ، وذلك طبقاً لعقلية الزبون .

– نصل إلى الحد الذى يصبح فيه كل فرد فى المنشأة قادراً على أن يدرك تفردها فى نوعها، وأن يعلن عن هذا التفرد ( عن الامتياز الاستراتيجى الذى تتصف به فى السوق).

هذه الخاصية – خاصية أن تكون المنشأة فريدة فى نوعها – أى أن تظهر بين هذا الحشد المتزايد من المنافسين منفردة بمنتجاتها وبما تقدمه من خدمات – أمر حيوى وضرورى للقدرة على البقاء . ولكى يكون هذا التفرد موضع التنفيذ العملى ويمكن تحقيقه لابد من أن يكون حقيقة مفهومة وواضحة لكل فرد فى المنشأة وواقعاً يعيشه . ومع أن فرصة النجاح تتمثل على نحو متزايد فى استراتيجية الاتجاه نحو السوق ( المشكاة الصغيرة المواتية ) ، ونحو استراتيجية رفع القيمة المضافة ، فإن المنتجين بالتكلفة الواطئة قد ينجحون أيضاً . ومن ناحية أخرى ، فإن الاستراتيجية التى تقوم « بين هذا وذاك » أو « الانغراز فى الوسط » (ولا تؤدى بالمنشأة لأن تكون متفردة ) ستؤدى حتماً إلى كارثة .

**هل يمكنك أن تعبر عن « تفردك » بخمس وعشرين كلمة أو أقل ؟ اختبر بانتظام مستوى الاتفاق مع الموظفين الجدد أو القدامى منهم ، ومع الموردين والموزعين والزبائن ، عشوائيًا . فهل تفردك ، كما يمارس من يوم ليوم ، واضح لكل مشاركيك فى أعمالك؟**

# ع - ٦

# اخلق التفـرد

إن التمـيز ، بالنسبـة لزبائن السلع الشـخصـية أو الصناعة ، أصـبح أمراً مـتزايد الصعوبة . الأسـواق تتفتت ، وأفضليات الزبائن تتفجر . كما أن اسـتراتيجية النجـاح ، كما فـصلناهـا فى (ج - ١) ، هـى خلق السـوق ( المشكاة الصـغـيـرة المواتيـة ) . ولكن هذه استراتيجية منتج أو خدمة. وثمة سؤال أكبر : ماهو مـوقع المنشـأة ( أو قطا ع منهـا ) فى ذهن الزبون ؟ من المؤكـد أن الشـركـة أ . ب . ج . سـوف تكون وسـيلة عظيـمـة للسـوق (المشكاة الصغيرة المواتية ج . ذ . ض) . ولكن ما الذى يفكر فيه الزبائن بأقصى درجة من العمومية وهم بسبيل شراء منتجات أ . ب . ج. إن الإجابة عن هذا السؤال هى التى ستقر نجاحك على المدى الطويل ، فى سوق يتسم بالفوضى ، أكثر مما يقرره اختيار بذاته بشأن موقع خدمة أو منتج بعينه من أجل سوق مشكاة بذاتها .

## لا تحصر نفسك فى الوسط

وجدت نفسـى أومىء برأسـى إيجاباً بصـورة مـستمرة وأنا أرقب مـايك كـامى Mike Kami ، الخبير الاسـتشارى المرموق باسـتراتيجيـة الشـركات ، وهو يندفع إلى الأمـام والخلف على المسرح فى مواجـهة حشد من ألفين من العاملين فى « هاردى Hardee» (سلسلة المطاعم الشـهيرة) . وعلى مدى سـاعـة قضاهـا فى هذا التقديم ، اسـتخدم كلمـة «التـفـرد» ثلاثين مـرة على الأقل . وكـان يصـيح قـائلاً : « مـا الذى تـراه أمـراً تخـتص به شركتك أو تتصف به وحدها دون الباقين؟» « فيم تختلف أنت عن منافسيك ولماذا؟» « بـ الـ - ضبط كيف ؟ » « من أين يأتى تفردك فى السوق ؟ »

فى عدد من مجلة « فوربس » ، ظهر سنة ١٩٨٥ مقال ينتقد استراتيجية فيديريتد سـتورز Federated Stores على أساس أن منهجها يفتقر إلى الوضوح . وعلى نقيض

ذلك ، كانت فوربس تمتدح منافس هذه الشركة « دايتون ـ هدسون «Dayton-Hudson» ، التي كانت قد بدأت تحد من استثماراتها في المتاجر الكبرى التقليدية وغير ذلك من الأنشطة الخارجة على الخط الرئيسي ، مفضلة أن توجه غالبية طاقاتها نحو قطاع التجزئة الأضيق نسبيًا والمتمثل في قطاعات « ميرفين وتارجت » . تقول فوربس : « ليست المشكلة في موضوع استراتيجية دايتون ـ هدسون هي أن قطاعات التجزئة يتم اختيارها ، بل القضية إنهم يختارون واحداً ) . وبعبارة أخرى .. فإن القضية هي ألا يبقى المرء خاملاً ، إذ يتعين عليه أن يعمل شيئاً .

يحدث أحياناً أن تفقد إحدى المنشآت تفردها . وقد عاشت سيرز Sears عشرات السنوات بشعار « الجودة بثمن مناسب » . وحدث في السبعينيات أن اتصفت استراتيجيتها في البيع بالاضطراب ، وكان الزبائن يتساءلون : هل هذه هي سيرز القديمة؟ هل هي تتجه لأن تصبح منشأة للأثرياء فقط كما توحي به بعض أنشطتها ؟ لقد قدم زبائنها إجابة لا لبس فيها ولا إبهام . كما قال واحد من مديري أقسام البيع بالتجزئة : «الذين رأوا في سيرز محلاً من محلات كي مارت دخلوه على أنه كي مارت K Mart ، واشتروا على هذا الأساس ، والذين رأوا فيها ميسز Macy's ، عاملوها على أنها كذلك»* . ولا يزال التفاوت في نتائج التجزئة ، فيما عدا السلع التي يختص بها البيض ، مصدر إزعاج للمنشأة العملاقة .

وهناك دليل تحليلي قوي يشير إلى أهمية التفرد في السوق . وفي ذلك يقول خبير الاستراتيجية مايكل بورتر من جامعة هارفارد: لا يوجد سوى ثلاث استراتيجيات غير مسجلة ناجحة : (١) « الزعامة في التكلفة الكلية » . (٢) « جعل الشيء مختلفاً » ( ويعني به الزعامة في الجودة أو في الخدمة أو في الابتكار على مستوى سوق محددة بصورة واضحة ) . (٣) « التركيز » ( استراتيجية السوق المشكاة ) ، ويخلص بورتر إلى أن :

> هذه الاستراتيجيات الثلاث غير المسجلة هي مداخل بديلة للتعامل وقابلة للتطبيق مع قوى تنافسية ... يمكن أحياناً للمنشأة أن تتبع بنجاح أكثر من مدخل تتخذ منه هدفاً أساسيًا ، برغم أنه من النادر أن يكون ذلك ممكناً ـ *إن التطبيق الفعال لأي من هذه الاستراتيجيات غير المسجلة عادةً ما يتطلب التزاماً كاملاً* . وفي حالة

* Macy's , K Mart سلاسل أخرى من المحلات التجارية – المترجم .

*اتخاذ أكثر من هدف أولي ، فإنه قد يحدث إضعاف للترتيبات التنظيمية*... وأن تقصر المنشأة في إنماء استراتيجية في واحد على الأقل من هذه الاتجاهات الثلاثة. أي أن تنحصر الشركة في الوسط - معناه أن تكون في وضع استراتيجي بالغ السوء . فالشركة تفتقر إلى نصيب في السوق ، وفي الاستثمار الرأسمالي ، وإلى التزام في أن تمارس لعبة التكلفة المنخفضة ، والمفاضلة على مستوى الصناعة التي تلتزم بملاقاة الحاجة إلى موضع التكلفة المنخفضة ، أو التركيز لأجل تكوين المفاضلة أو التكلفة المنخفضة على نطاق أكثر صغراً . والشركة التي تأخذ الموضع الوسط محتوم عليها أن تكون أرباح منتجاتها منخفضة . فهي إما أن تفقد زبائنها ذوي الحجم الكبير الذين يطلبون أسعاراً منخفضة ، أو تضطر إلى أن تفقد أرباحها ، وذلك بتقليل أسعارها في المناقصات لكي تنتزع الأعمال من الشركات ذات التكلفة المنخفضة . كما أنها تفقد أيضاً الأعمال ذات الهامش المرتفع - أعمال الصفوة - لحساب الشركات التي تركز على أعمال تستهدف أهدافاً عالية ، أو تلك التي توصلت إلى المفاضلة على المستوى الشامل . والشركة التي تنحصر في الوسط يحتمل أيضا أن تعاني من ضبابية التقاليد والتراث السائد فيها ، ومن مجموعة متضاربة من الترتيبات التنظيمية ومكونات نظام التحفيز.

لا يترك هذا كثيراً مما يمكن أن يضاف إلى هذه الصورة القاتمة . ويمثل شكل ٩ ، المأخوذ عن كتاب « استراتيجية التنافس » لبورتر* تلخيصاً لهذه النقطة .

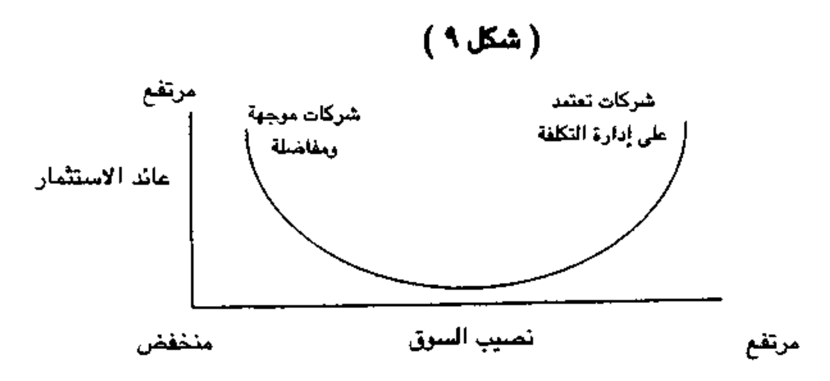
وقد أجريت اختبارات تجريبية لنظرية بورتر عززت صحتها . وفي سنة ١٩٨٥ ، أجريت دراسة نشرت في « جورنال أوف بيزنس فنتشارنج Journal of Business Venturing » جاءت بنتائج مثيرة - منها أن منشآت مصنفة على أنها تتصف بـ « ارتفاع في الجودة النسبية وانخفاض في السعر النسبي » تأتي في الموقع القيادي بعائد على الاستثمار يصل إلى ٣٦٪ . ومع ذلك ، فإن هذا النوع من المنشآت يجب ألا يدعو إلى الدهشة . كذلك ، فإن ٣٤٪ هو العائد على الاستثمار . إن الربحية المقبولة أيضاً تدل على الناتج المضاد أو المنخفض التكلفة . فالمنشآت التي اتصفت بـ « جودة نسبية منخفضة وسعر نسبي منخفض » جاءت بعائد قدره ١٥٪. وأسوأ العائدات كلها كانت هي تلك التي

* Porter : Competitive Strategy

تقع في الوسط . أما المنشآت المصنعة على أنها « ذات جودة نسبية متوسطة وسعر نسبى متوسط » ، فقد أمكنها أن تحقق عائداً على الاستثمار قدره ٢٪ .

ويدعم ذلك وجهة نظر بورتر - مع تعديل مهم يتمشى مع الوصفات من (ع - ١) إلى (ع - ٤) . وبينما نجد أن بورتر لا يميز بين عوائد استراتيجيتي التكلفة المنخفضة والمفاضلة العالية ( تأمل نقطتي النهاية في المنحنى في شكل ٩ ) ، فإن الدراسة ( انظر التفاصيل في شكل ١٠ ) توضح بشكل قاطع أن استراتيجية المفاضلة العالية أكثر جلباً للربح . وتدعم الدراسة بقوة شكل حرف u الذى يتخذه منحنى بورتر . إلا أن طرف المنحنى عند جودة عالية / سعر مرتفع يعلو فوق جودة واطئة / سعر منخفض بهامش يفوق نسبة اثنين إلى واحد ( ٣٤٪ في مقابل ١٥٪ ) .

**( شكل ٩ )**




إلا إن هذا التحليل مازال يقصر دون التعامل مع ما يحظى بأقصى قدر من اهتمامي : حتى إذا كانت استراتيجية السعر المنخفض / الجودة المنخفضة مربحة إلى حد ما، فإنه لا يبدو أنها قابلة للمحافظة عليها. ارجع إلى حديثنا في ع - ٢ عن مراجعة استنتاجات «بيمس» PIMS ، من تأكيد العلاقة الإيجابية بين النصيب السوقي والربح إلى تأكيد النصيب السوقي الذى يمكن المحافظة عليه ، والذى تحركه الجودة النسبية . وارجع أيضاً إلى كتاب «الشوق إلى الامتياز»* للوقوف على مناقشة أكثر استفاضة لهذه النقطة.

وهناك تأييد أكثر قوة لفكرة المخاطرة التي ينطوى عليها موقف « بين هذا وذاك » و « الانحصار في الوسط » من جانب الدكتور جون جروكوك في تحليله لـ «تي. آر. دبليو»

* A Passion for Excellence

TRW مستخدمة منهجية « بيمس » والمشار إليها فى الوصفة (ع – ٢) . تذكر أن الثلث العلوى من أقسام تى. آر . دبليو مدرجة على أساس إدراك الزبائن للجودة ، والتفوق فى أداء الثلث السفلى بنسبة ثلاثة إلى واحد . فى (ع – ٢) ، لم أتحدث عن الثلث الأوسط من قطاعات تى. آر. دبليو ، وقد اتضح أن هذه القطاعات الخمسة عشر ( بين سبعة وأربعين ) كانت أسوأ بكثير من الناحية المالية من تلك التى كان ترتيبها أدنى الجميع. فى الثلث الأوسط من حيث الجودة النسبية ، كان العائد على المبيعات ٤ ,١٪ ( فى مقابل ٩ .٢٪ للثلث الأسفل و ٧ .٧٪ للثلث الأعلى ) ثم ١ .٥٪ عائد على الأرصدة المستخدمة (بالمقارنة مع ٩ .٨٪ للثلث الأسفل و ٦ .٢٦٪ للثلث الأعلى ) .

**( شكل ١٠ ) عائد الاستثمار كدالة للجودة والسعر**

| السعر النسبي | الجودة النسبية | | | |
|---|---|---|---|---|
| | منخفض | وسط | عال | قيمة متوسطة |
| عال | ١٧ | ١٨ | ٣٤ | ٢٣ |
| وسط | ٩ | ٢ | ١٦ | ٩ |
| منخفض | ١٥ | ١١ | ٣٦ | ٢١ |
| **قيمة متوسطة** | **١٤** | **١٠** | **٢٩** | **١٧** |

وعندما يتأمل المرء فيما تنطوى عليه هذه الدراسة ، يتضح أن لها مضامين خطيرة؛ فالثلث العلوى فى دراسة جروكوك كان يفرض أسعاراً زائدة ، وكان المنتج أو الخدمة عادة ما يدرج على أنه « أفضل ما فى الفئة » . كان الثلث الأسفل يتصف بجودة متوسطة ويتميز بخصم في الأسعار . أما الثلث الأوسط ذو الأداء الردىء ، فكانت أسعاره فوق المتوسط وكانت جودته تعد الأولى عادة ( جروكوك يسميها « أفضل توليفة » ) . فالمنحنى على شكل U شديد الحساسية بالتأكيد . *ولكى تستفيد شركة أو منتج من استراتيجية التميز العالى / الجودة العالية ، كما يوحى دليل جروكوك ، فإن عليها أن تكون أفضل بشكل ملحوظ من غيرها فى نظر الزبون وليس مجرد « واحد ممن هم أقل أداءً »* – من هنا جاءت تلك الكلمة المفضلة عند كامى ( التفرد ) .

وثمة دراسة أخرى موثقة - أجراها الاقتصادى وليم هول - تؤيد هذا ، ولكنها تقصر تركيزها على الصناعات تامة النمو . وفيما يقول هذا الاقتصادى ، فإن «استراتيجية الجانبين» يطلق عليها مرة أخرى أنها « مميتة » . والذين يزدهرون هم فقط أولئك الذين يحققون « أدنى سعر تسليم بالنسبة للمنافسين مع جودة مقبولة »، « وكذلك أولئك الذين يتوصلون إلى مركز أعلى منتج / خدمة / تمييز جودة » . والنتائج التى يمكننا أن نستخلصها من هذه الاختبارات التجريبية تنسجم فى الواقع مع ما يقول به المنطق العادي. وقد عبر واحد من المشاركين في ندوة عن ذلك بقوله : « إن الأمر يبدو بسيطاً والمستهلك المتوسط لا يلجأ إلى دليل التليفون ويتساءل : أين يمكننى أن أعثر على منتج به عدد متوسط من العيوب ويباع بسعر متوسط ؟ أنت إما تريد شيئاً عظيماً وستدفع ثمنه وإما أنك لست شديد الحرص على الجودة ( أو لا تملك ثمنها ) وعندئذ تريد أرخص ما يمكن العثور عليه . »

بقدر ما اتصف به هذا القول دائماً من صحة مقطوع بها ، فإنه اليوم أكثر صحة مما كان في أي وقت مضى. *ومع تفجر المنتجات والمنافسين ، فإن المستهلك ، فرداً كان أو منشأة ، يجد البدائل تنهال عليه. وعليك - إذن - أن تكون ممتازاً بشكل قاطع وواضح .*

يذكرنى هذا بإعلان إذاعى من الدرجة الأولى ، جاء من نجم تجارة الكومبيوتر : بيزنس لاند Business Land . ساعة حائط تدق بصوت عال ، ثم بعد بضعة ثوان يأتى مذيع برسالة تقول : « لقد مرت سبع ثوان ، وقد ظهر الآن برنامج جديد ، بيزنس لاند هى الخبيرة في الغوص داخل هذه الأجراس لكى تأتيك بأعلى مستوى من المشورة الفنية بشأن هذه التشكيلة التي لا نهاية لها من البدائل المحيرة » . وبالتأكيد ، فإن التفرد المربح الذى تتصف به بيزنس لاند يأتى من أنها : (١) تفعل هذا بالضبط ، ثم وهذا هو الأكثر أهمية (٢) الغالبية العظمى من الزبائن يرون أنها تؤديه بأفضل من غيرها كائناً من كان .

## التفـــرد يتطلب التراضى وليس الكمال

فكرة التفرد إذن ، لها أساس مقنع من الوجهة التحليلية والمنطقية ولكن ما الذى تعنيه على أساس ممارسة يومية ؟ من الأسئلة التى تهمنا : « التفرد : إلى أى حد ؟ » أو «التفرد بأى مفهوم وما تعريفها ؟»

منذ عدة سنوات ، اشتركت فى محادثة شيقة مع صديقى آلان كينيدى أحد مؤلفى

كتاب « تقاليد الشركات » ، حول المدى الذي يجب أن تذهب إليه الدقة التي تتصف بها استراتيجية شركة. لقد انتهينا إلى أنه لابد لها أن تكون « غير خاطئة » وأن تكون «مقبولة» على نطاق واسع ، من جانب كل فرد في المنشأة . بمعنى أنه : *الاستراتيجية «المتصفة بالكمال» ، والتي يضعها المخططون للشركة ، وتعدل سنويًا بما يتفق مع التغيرات الدقيقة في أحوال السوق ( تكلفة منخفضة هذا العام ، جودة عالية العام القادم ) التي لا تساوي كثيراً ، أو لاتساوي شيئاً إذا لم تكن مفهومة للجميع ومقبولة منهم ، ومتخذة أساساً للإجراءات اليومية على نطاق المنشأة بأكمله.* وكونها تحظى بتأييد من المجموعة التي على القمة أقل أهمية بكثير من حقيقة مفادها أن العاملين على رصيف الشحن يؤيدونها – في الساعة الثانية صباحاً ، عندما لا يكون هناك مشرف ، فضلاً عن نائب الرئيس . وفي كتاب « القادة »* لوارين بينيس وبرت نانوس ، نجد مثالاً لمدير عالي المستوى يعبر عن هذه الفكرة بقوله « القيادة بزاوية الميل على اتجاه الرياح أقل أهمية من انتقاء زاوية ، والاحتفاظ بها على نحو معقول » .

ماهو إذن « التفرد » الذي تتصف به منظمتك كما تبدو في السوق ؟ هل يمكنك أن تصفها في خمس وعشرين كلمة أو أقل ؟ هل تم طبع نص الاستراتيجية على بطاقات بحجم حافظة النقود ووزع على الجميع ؟ هل حفر في الجرانيت ليبقى على مدى الزمن كما في حالة بقالة ستيو ليونارد ؟ لقد اعتاد ليونارد أن يستعرض فلسفته على جدران المتجر – القاعدة رقم (١) الزبون دائماً على حق ، القاعدة رقم (٢) إذا كان الزبون مخطئاً فانظر القاعدة رقم (١) . وفي أواخر ١٩٨٥ ذهب إلى أبعد من ذلك . فقد جاء بكتلة من الجرانيت تزن ثلاثة أطنان وغرسها في الخرسانة أمام المدخل ، وكانت القاعدتان منقوشتين على الحجر . كان قدر كبير من حكمته في هذه التذكرة القوية يرجع إلى رغبته في أن يحقق الانضباط لدى نفسه ولدى منشأته : « في كل مرة يمر بها زبون ، نذكره بأن هذه هي صورتنا كما نريده أن يراها . ويحسن بنا أن نكون جديرين بها وأن نحافظ عليها، ليس هناك موضع نخفي فيه شيئاً ».

## اجعل التفرد مهمة كل شخص

الأهم من ذلك : هل إذا سألنا كل فرد في المنظمة سيجيب بنفس الكلمات الخمس

---

* Leaders, by Warren Bennis and Burt Nanus

والعشرين التى اخترتها أنت لتعبر عن التفرد ؟ من أقذر الألاعيب التى يمارس عدد منها فى الندوات ، هذه : نسأل كل مشترك : « قبل أن تتركنا ، نرجوك أن تتصل بأحد الأفراد فى شركتك ، على أى مستوى ، يكون قد مضى ما لا يزيد على عشرة أيام منذ توظيفه ، واسأله أن يقدم لك تعريفاً « للتفرد » فى خمس وعشرين كلمة أو أقل . ( عندما تشتد بنا النزعة .. فإننا نحدد أحياناً خمس عشرة كلمة فقط أو حتى مجرد عشر ) ، إذا لم يستخدم هذا الشخص نفس الكلمات بالضبط التى تستخدمها أنت ، فإنك ، فى رأينا ، ليست لديك استراتيجية ». وعندما نصل لهذه النقطة فى حديثنا .. فإنه يمكنك أن تسمع صوت سقوط دبوس يقع على أرض الغرفة .

لكن هذا التحدى هو بالضبط لب الموضوع : إذا كانت عاملة الاستقبال عندك لاتدرك ، بعد مرور بضع ساعات على تسلمها العمل ، إنك تستهدف ألا تكون أقل من «أكثر وكالات الخدمات المؤقتة استجابية فى مجال الاحتياجات العابرة من الاستشارات القانونية وشبه القانونية فى منطقة ميلووكى الكبرى» ، فأنت فى موقف لا تحسد عليه ، أو معرض على الأقل لخطر داهم من حيث احتمال أن تحقق مقصدك العريض .

هناك كثير مما يضاف إلى ما أوردناه ، وسوف آتى به فى الفصول التى ستأتى حول القيادة ( ى - ٢ بصفة أساسية ) ، إلا أنه لن يكفى أى قدر من تكرار القول بأن القضية التى هى أكثر عمقاً ، ليست هى القدرة على تكرار الكلمات ( وإذا كانت هذه هى بداية الموضوع .. فإن أغلب الناس لا يقدرون حتى على هذا ) بل لا يقدرون على الاستيعاب السيكولوجى والالتزام .

فى مقال بمجلة « سبورتنج نيوز Sporting News» عن المدربين الممتازين فى الجمعية القومية للعبة كرة السلة ، يأتى تعليق من المدرب دوج مو لفريق دنفر نجيتز Denver Nuggets : « عليك أن تجعل لاعبيك يعتقدون أنك تؤمن بما تفعله كائناً ما كان ذلك ، فلا يهم أى الأساليب تتبع مادمت تؤمن به، ولا يهم أمر الأسلوب مادمت تعتقد فيه». ومع أننى آتى هنا بفكرة أن أبعاد التفرد لها حقًا أهميتها (من ذلك مثلاً : لا تنحصر فى الوسط) ، فإن وجهة نظر مو تظل قائمة . إن كثيراً من الوصفات فى مجال البشر والقيادة سوف تتناول مكونات القيادة والتبعية والقيم والالتزام التى تحول التفرد النظرى إلى قوة دافعة عاتية ؛ *أى إن خلاصة القول هى أن ما تقول به حول « هويتنا » لابد أن يكون :*

*(١) صحيحاً على نحو ما . (٢) مستمراً . (٣) لائقاً ومناسباً . (٤) قادراً على البقاء في الأذهان والذاكرة . (٥) مقنعاً وله مصداقية . (٦) صالحاً لأن يبث الطاقة في الجميع .*

## القيمة العملية للتفرد

إذا كان لك أن تحقق التفرد في صورته الكاملة وطاقته القصوى ، فلابد من أن يكون الموردون والموزعون والزبائن متناغمين مع تعبيرك عن الامتياز بخمس وعشرين كلمة. إن الصورة التي لدى الزبائن – والتي يعبرون عنها بكلمة أو اثنتين – حول مايتاج («الوحيد القديم») أو فيديرال إكسبريس ( « بالقطع وبالتأكيد خلال ليلة واحدة » ) أو نوردستروم ( « لا مشاكل عند نوردستروم » ) ، تساوى كل منها مليارات لكل منشأة . والواقع أن احتمال أن يزدهر مكتب للخدمات المؤقتة ، يتكون من ثلاثة أفراد أمر يتناسب بالضبط مع مقدار انتشار الصورة التي تنتشر حوله، بناء على ما يقال بشأن تفرد هذا المكتب .

وهناك لدى الموردين كتاب بشأن ما تتصف به أنت من تفرد أيضاً ، ولكن لن يكون في مكنة مورد أن يخدع ميليكين بشأن جودة المواد التي يوردها لها . فإذا كنت تريد أن تتعامل مع ميليكين ، فإن عليك أن تحاول أن تدرك أولاً مدى صرامة معايير الجودة لديهم ، التي ترتفع كل عام أيضاً وما ينتظرك من جرائها . ولكنه يتعين عليك أيضاً أن تعرف أنه إذا كان في مكنتك أن تفي بهذه المعايير المتشددة ، فإن أمامك علاقة تمتد مدى الحياة مع ميليكين ، وربما تكون المصدر الوحيد أيضاً ، دون منازع . إن قيمة ذلك عند ميليكين تكمن في حقيقة مفادها أن أفضل الموردين يسعون إليها ، عالمين بتفردها ، ويشرفهم أن يحصلوا على علاقة عمل معها .

قوة الأثر التي تنطوي عليها هذه الفكرة أمر لن نكون مبالغين فيها ، مهما أمعنا في وصفه ، وكامي محق في أن يمضي في صراخه وانفعاله حولها . من منظور السوق ، هناك استراتيجيات غير مسجلة أقل وأسوأ ، ولكننا فوق كل شيء سنجد أن الأرقام توضح بشكل قاطع أن الاستراتيجيات المختلطة تؤدى إلى الكارثة وأن القيمة الداخلية للتفرد كمصدر للتزود بالقوة هو الأساس الذي تقوم عليه تلك القيمة السوقية . وإذا كنا جميعاً قد تعلمنا شيئاً واحداً خلال السنوات العشر الأخيرة ، فهو أن التنفيذ البديع أكثر أهمية من

استراتيجية بديعة ، وأن لب التنفيذ الرائع هو أن : (١) كل فرد يعرف إلى أين تتجه المركب . (٢) المسار يخضع للتوجيه طيلة الوقت . (٣) المجرى مشوق ومثير ويستحق الانخراط فيه .

## النظائر فى القطاع العام

تتسابق المدن وتتنافس من أجل أصحاب الأعمال ، وكثيراً ما تجاهد من أجل إعادة الحياة إلى البؤر المدنية . والواقع أن فكرة « ما الذى تمتاز به » مدينة مثل كولورادو سبرنجز أو كولومباس ( ولاية أوهايو ) هو الأمر الفاصل بشأن مستقبل المدينة . وبالمثل ، فإن قيمة إعطاء السلطة لكل موظف – فى مديرية الأمن أو فى الخدمة البريدية – تأتى أيضاً من إحساس بالتفرد .

## الخطوات الأولى

*جهز استبياناً لزبائنك (مواطنين ومرضى ومستهلكين تجاريين ) ومورديك وموزعيك، ثم استفت زملاءك من المديرين ، فى إدارة تخطيط المدينة أو مركز التوزيع أو جناح الإدارة العليا : هل هناك اتفاق قوى ، أم اتفاق ضعيف على تميز منظمتك بالتفرد ؟ إذا كان الاتفاق ضعيفاً ( أو استراتيجية « بين بين » ) ضع هذه المسألة على قمة جدول أعمالك ، ودعها تعلو بكثير فوق إعداد الميزانية أو صياغة الاستراتيجية ، هذان النشاطان هما – على أية حال – ليسا أكثر من انعكاس لجهودك من أجل التفرد .*



# ع – ٧

## ملخص

لكى يتسنى تطبيق الاستراتيجيات من (ع ـ١ إلى ع – ٦) ، من المهم وجود مجموعة بناء القدرة. أولاً يتعين علينا :

– أن نتصف «بالشفافية» (أن ننصت) للزبائن ـ والمستعملين النهائيين، والممثلين التجاريين، والموزعين، وبائعى التجزئة، والموردين . أن ننصت على نحو منهجى ـ وبصورة غير منهجية. فلننصت برؤية سليمة فى سبيل الحقائق والمدركات الحسية. لننصت «ببراءة» ونستخدم من أساليب الإنصات كل مايمكننا ممارسته .

– أن نتأكد من أن ما يأتينا من أولئك الذين هم فى الميدان ، وأقرب ما يمكن للزبون (كالمبيعات والخدمة والمتاجر) يجد آذاناً صاغية عند المهندسين / المصممين / البائعين – دون تحريف وبمتابعة فورية. غالبية أفكار المنتجات الجديدة «موجودة هناك» فى أذهان المستهلكين، وتظهرها الحاجات العملية، فى انتظار «من» هو على استعداد لأن ينصت ـ ثم يعمل .

– أن نؤكد أن نظام المعلومات الخاص بالعملاء customer information system (CIS) الذى لدينا لا يقل ثراء وضخامة عما يتصف به نظام معلومات الإدارة management information system ( MIS ) الذى هو دائماً داخلى التوجه ، وعلى أن الحديث عن النظام الأول لا يقل عنه فى الثانى .

– يجب أن يكون الإنصات للزبائن شأن كل فرد. ومع كون غالبية المنافسين يتحركون بسرعة دائمة التزايد ، فإن قصب السبق سيكون من نصيب أولئك الذين ينصتون (ويستجيبون) بأقصى قدر من الالتفات .

**على المسوقين أن يكونوا فى سوق العمل بمعدل لايقل عن ٢٥٪ من وقتهم – ويفضل أن يكون المعدل ٥٠٪ . كما على كل فرد على الإطلاق أن يقوم بعدة زيارات للزبائن كل سنة . كل ستين يوماً ، أضف على الأقل وسيلة إنصات جديدة بسيطة لما هو موجود فى الفهرس الخاص بقسمك ( بصرف النظر عن القسم ) .**

# ع - ٧

# ولتجعل عادة الإنصات تستبد بك

يمكنك أن تدرك كثيراً من خلال المشاهدة.

**يوجى بيرا Yogi Berra**

بالإشارة إلى مقالتكم « لماذا كل هذه الخيلاء بشأن ( رابرميد Rubbermaid ) ، في نيتي أن آتي بنسخ من هذه المقالة وألف بها قطعاً من الطوب وأقذف بها إلى نوافذ حفنة منتقاة من المديرين حملة ماجستير إدارة الأعمال الذين التقيت بهم . هؤلاء هم الشبان والفتيات الذين لا يصدقون أي نتائج تأتي بها البحوث إلا إذا كانت قائمة على استقصاء مكون من (١٠٠٠٠) عينة .

ولكن ، ها هو ذا مستر جولت ( الرئيس التنفيذي لشركة رابرميد ) يحادث الزبائن فعلاً ليعرف منهم كيف يعمل على تحسين منتجاته ... ترى ما الذي ستفكر فيه الصناعة الأمريكية والأعمال بعد ذلك ؟ هذا النوع من بحوث السوق المتبادلة التفاعل أمر شائع وعادي ، ويمارس كل يوم في اليابان فيما يقال ، ولكن كثيرين من المديرين عندنا يفترضون - ببساطة - أنهم يعرفون زبائنهم ويعرفون أقل منهم . الرسائل التي سأقذفها بالطوب سيكون مكتوباً عليها : « اخرجوا من مكاتبكم وقابلوا من يشترون منكم ! » .

**آلين طومسون**
**في خطاب موجه للمحرر**
**مجلة فورتشان ، مايو ١٩٨٧**

---

تشكل الوصفات من (ع - ١) إلى (ع - ٦) الاستراتيجيات القاعدية المضيفة للقيمة والضرورية للتعامل مع البيئة المختلة المضطربة التي تسود هذه الأيام . الوصفات المتبقية

في هذا الكتاب تنصب على « كيف ننتقل من هنا إلى هناك » – بدءاً بأولى مجموعات بناء القدرة في هذه الفقرة المتعلقة بالاستجابية .

*أول شيء – من بين أشياء متساوية – هو الإنصات للزبائن ، مع الاهتمام بحاجاتهم المتعلقة بالتطبيق* . إن « الإنصات » ، شأنه شأن عديد مما يبدو أنه أفكار بسيطة ، ولكنه لا يلبث أن يظهر كموضوع ليس بسيطاً على الإطلاق . ولما كان من الضروري ممارسته من أجل القدرة على البقاء ، فإنه سوف يصبح إطاراً ذهنيًا وأسلوباً في الحياة لنا جميعاً ـ وإلا .

أجل ، إنه حتى الإنصات قد تغير أو – على الأصح – لابد له أن يتغير . ولا شك أن الأنواع والتسلسلات التقليدية لبحوث السوق يجب أن تحافظ على أهميتها . فإذا كنت بسبيل إطلاق خط إنتاج جديد لصناعة عدد مثلاً ، فإن أعداداً كبيرة من الناس لابد أن يؤتى بهم في مرحلة ما إلى غرفة ، حيث يربطون في أجهزة الاستجابة الجلفانية للجلد (ذات الأطراف كهربائية) من أجل تعرف ردود فعلهم من حيث الأنواق وألوان الحقائب التي تُعبأ فيها العدد .

إلا أنه ، في المحل الأول ، حتى هذا المنوال التقليدي في بحوث السوق آخذ في التغير الحاد . إن نماذج المحاكاة الجديدة باستخدام الكومبيوتر كفيلة بأن تمكنك من أن تفعل المزيد بقدر من البيانات أقل كثيراً وبسرعة أكبر كثيراً . بالإضافة لذلك ، مع توفر قواعد البيانات بهذه الدرجة من الانتشار ، ومع وجود نوعيات عديدة من العناصر غير المادية التي تمكن من التفسير الذكي لما فيها ، فإن تحليل البيانات الذي لم يكن، منذ سنوات قلائل، في استطاعة أحد أن يقوم به ، ولا يقدر على كلفته سوى بي آند جي وأمثالها ، أصبح الآن متاحاً للبيوت الصغيرة أيضاً .

إلا أنه ، حتى هذا ، ليس هو الموضوع الحقيقي الذي يعنينا . وأكثر من ذلك ، فقد مر انكماش دورة حياة المنتجات ، وعليك أن تشم النزعات الجديدة في وقت مبكر جداً . يضاف لذلك أن كل شخص في حاجة إلى أن يدخل في الحلبة هو أيضاً والمنشأة الجاهزة لأن تتحرك بسرعة هي تلك التي تركز على الإنصات وتنتبه إليه – لا في المبيعات والتسويق فحسب ، ولكن في الهندسة والتصنيع أيضاً ( انظر ع – ٤ ) ، بل وفي نظم معلومات الإدارة .

أغلب الشركات ليست مستعدة ؛ خصوصاً الشركات الضخمة . الشركات من نوع بى آند جى الموجودة فى العالم اليوم من ضحايا الإنصات لما هو أكثر منهجية مما يجب ؛ وبمجىء الوقت الذى يتم لها فيه ذلك تكون جهة أخرى قد استلبت السوق . وهناك قلة من العمالقة ( بى آند جى نفسها ، وكامبل ، وفريتولاى ) أخذت تتحرك نحو تناول مثل هذه المشكلات عن طريق إعادة التنظيم من أجل الاقتراب من السوق ( انظر ج - ٤) ، ومن خلال تطوير المنتج بالعمل المشترك ( انظر ١ - ٢ ) .

أما المنشآت المدفوعة بقوى العلم والهندسة فهى واقعة فى شرور أسوأ : (١) العجرفة التى جاءتها من تحقيق النجاح فى عالم كانت تسوده المنافسة بدرجة أقل مما هو عليه الآن . (٢) النزعة الأمريكية نحو التفرقة بين « أهل العلم » والمترجمين - جماعات المبيعات والتسويق وقوة التصنيع ( انظر ع - ٨ ، و إ - ٣ ) ، فى ذلك يقول كبير المخططين فى ألايد سيجنال، لى ريفرز ، معبراً عن أسفه : « إن الولايات المتحدة تجرى بحوثاً أساسية تفوق أى بلد آخر ، ولكن آخرين قد وجدوا وسائل أكثر فاعلية لتحويل المعرفة العلمية التى ولدت أمريكية ، إلى منتجات وسلع وخدمات » . هذه الوسائل الأخرى والتى تمارس جيداً ، بصفة خاصة من جانب اليابانيين ، يأتى فى مقدمتها الإنصات ، وهو دائماً بأذن موجهة نحو التطبيق . وقد نشرت « إندسترى ويك » فى مايو ١٩٨٧ تحقيقاً عن مشكلة الولايات المتحدة : « خذ الخزفيات مثلاً ، والتى يرى فيها كثيرون مادة المستقبل. وبينما وضعت الولايات المتحدة لبحوثها هدفاً يتمثل فى تصغير حجم حبيبة مسحوق السيراميك، كان أسلوب اليابانيين هو البدء عند مرحلة التطبيق ، كما يقول مايكل إكستوت Michael Eckstut خبير المواد المتقدمة فى بوز وآلين وهاملتون Booz, Allen & Hamilton : «تعمل شركات الخزفيات اليابانية بالتعاون مع منتجى السيارات من أجل إنماء منتجات مفيدة» . وتضيف إندسترى ويك : «اليابانيون يعرفون أن ما يهم المستهلك النهائى ليس هو حجم الحبيبة أو خصائص عملية التصنيع ، بل إن المنتج الذى يمكنه أن يتحمل كذا درجة لمدة خمسين ساعة ، أو الشىء الذى يمكنك أن تدق عليه ٥٠ مرة فى اليوم ، هذا هو التفوق التكنولوجى، وليس حجم الحبيبات » . وهكذا، فإنه بينما يتجاوز ما تنفقه الولايات المتحدة على بحوث الخزف نظيره فى اليابان ، فإن اليابانيين ينفقون حيث يوجد احتمال أكبر لتحقيق نتائج . وهذه هى الأسباب التى تفسر كون اليابان تأتى بالأفكار إلى السوق بسرعة أكبر» .

الأذن المنصتة من أجل التطبيق – فى كامبل سوب أو ألايد ـ سيجنال - Allied Signal أو بن آند جيرى آيس كريم أوف وتربيرى ـ فيرمونت Ben & Jerry's Ice Cream of Waterburg,Vermont ـ هى الأذن التى تبقى دائماً قريبة من السوق . الأمر بهذه البساطة ، وأساسى إلى هذه الدرجة .

## ماذا يعنى الإنصات الحقيقى

## ثلاث حالات

### ديفيد – إدوارد ليمتيد

١٣ يونيه ، ١٩٨٥

**عزيزى مستر بيترز**

نحن ننتج الأثاث ونقدمه جاهزاً بالتنجيد والستائر بجودة عالية لسوق تعاقدية . وفى هذا المجال ، فإننا نعتمد على مواصفات التصميم التى يضعها مصممو الديكور ، الذين نعدهم عملاءنا . ومثل معظم المشتغلين بالتصنيع فى هذا المجال ، فقد اعتدنا أن نضع تصميمات منتجاتنا ، ونضع سياساتنا وإجراءاتنا ثم نعرضها بعد ذلك على هؤلاء ...

وقد قررت أن أكّون فريقاً من اثنى عشر من أبرز المصممين فى هذا المجال ، وأسألهم عن آرائهم ، لا بشأن شركتنا بصفة خاصة ولكن عن صناعتنا عموماً . وقد شجعتهم على أن يحادثونى بشأن مستلزماتهم ، سواء العملية منها أو السيكولوجية . وكان اللقاء التجريبى الأول ناجحاً للغاية ....

بعد نجاح اللقاء الأول ، نظمنا ما أسميته « رحلة ديفيد إدوارد للإنصات » . وفيما بين ١٥ ديسمبر و ١٥ أبريل ، قمت بزيارة سبع وعشرين مدينة فى الولايات المتحدة . وفى كل مرة كنا ندعو دستة أو أكثر من المصممين المرموقين ليتقابلوا معى لمدة ساعتين على الإفطار ...

وقد سجلنا جميع الجلسات ، وأرسلت مقتطفات من هذه التسجيلات لجميع المشتركين . وكانت المعلومات التى تلقيناها قيمة ، فقد عدلنا المنتجات والبرامج والسياسات والإجراءات بقصد تقديم ما يقول زبائننا إنهم فى حاجة إليه فعلاً ...

ويتوقع ممثلونا زيادة في المبيعات نسبتها من ٢٥٪ إلى ٤٥٪ على مدى الشهور الستة القادمة . وبالإضافة لذلك .. أمكننا أيضاً أن نتوصل إلى جمهور مختلف عن الذي كنا نزورهم فيما يتعلق بالمبيعات . لقد جعلنا أناساً ممن تصعب مقابلتهم حقًا يستقبلوننا. ومن الطريف أنه بينما لم يكن هؤلاء يخصصون لي خمس عشرة دقيقة ليستمعوا لي في مكاتبهم ، فإنهم كانوا يجلسون معي ساعتين في فندقي ما دمت أنا الذي سأنصت لهم .

وأخيراً ، فإنه ينظر إلينا الآن كقادة في هذه الصناعة ، لأننا منشأة تهتم بزبائنها ثم تعمل شيئاً بشأن ما تسمعه منهم . وسوف تنشر قصة عنا في عدد قادم من مجلة تجارية تتبوأ أعلى مكانة عندنا ، واليوم يتعجب منافسونا ويتساءلون كيف يمكنهم أن يتنافسوا مع انقلاب سيكولوجي لا يتكرر .

**المخلص**
**فيليب سي . كوبر**
**رئيس شركة ديفيد إدوارد ليمتيد**
**بالتيمور ، ميرلاند**

## المركز الطبي الباسفيكي التابع للكنيسة المشيخية[1]

يتولى روبين أور إدارة مشروع مستشفى بلانترى النموذجي Planetree Model Hospital (١٣ سريراً ) في المركز الطبي الواقع بمدينة سان فرانسيسكو . وكان أول شيء يتخلص منه هو الخوان الذي يفصل بين الممرضات والمرضى. فالملفات الطبية الرسمية متاحة دائماً للمريض ، ثم إنهم يشجعون المريض وأسرته على أن يكتبوا تعليقاتهم في السجل ، ويطلب من المرضى أن يتساءلوا عن مدى سلامة قرار الطبيب بوصف دواء أو آخر .

كما يسهل هذا التبادل باستخدام المكتبة الطبية والإيحاء للمرضى بأنه لابد لهم من القراءة عن الأمراض التي يشكون منها والأدوية التي توصف لهم وأعراضها الجانبية . ويهيىء النظام المتبع في التمريض محطة إنصات أخرى ( لا تقف عند حد الإنصات بل توفر الالتزام أيضاً ) . وتتحمل واحدة من الممرضات المسؤولية العامة عن تنسيق جهود

---

(١) كنيسة بروتستانتية يدير شئونها شيوخ منتخبون ، يتمتعون كلهم بمنزلة متساوية ( المراجع ) .

العناية بالمرضى طيلة الإقامة بالمستشفى ثم بعد ذلك. ويتعاون المريض مع هذه الممرضة المسؤولة عن التنسيق فى سبيل اتخاذ قرارات مشتركة بشأن جميع جوانب الإقامة والعلاج. ثم هناك أيضاً ممرضة مهمتها أن تمثل المرضى فى أى موقف يتطلب العمل على إزالة أية صعوبة فى التفاهم بين الأطباء والممرضات من جانب والمرضى من جانب آخر - وهى تتدخل مبكراً بما فيه الكفاية قبل أن يتسبب أمر تافه مثير للضيق فى أن تتمخض مشكلة كبيرة .

يقول الدكتور فيليب لى ، رئيس إدارة الصحة بمدينة سان فرانسيسكو ( وهى لاعلاقة لها بالمركز الطبى): « عندما يتوصل المرضى إلى تفهم طبيعة العلاج الذى يتلقونه، ويدركون أفضل الطرق للتعامل مع فريق الرعاية الطبية التى تقدم لهم ، فإن فترات الإقامة بالمستشفى تقصر، وهناك دلائل على ذلك (تظهر بعض الدراسات تقليلاً كبيراً لهذه الفترات)،كما تقل إلى حد كبير معدلات رجوع المرضى .

ويتحدث المرضى وأسرهم بحماس شديد عن البرنامج. والأطباء الذين كانوا يتشككون فى سلامته أصلاً أصبحوا يتكالبون بأعداد كبيرة على الإسهام فيه . وقد دعى أور ليتحدث عن البرنامج فى لقاءات فى مدن عديدة من دالاس إلى هلسنكى . وهناك مشروعات طليعية على غراره ، حيث التكلفة اليومية لا تزيد عما هو معتاد ، إلى جانب مزايا قصر المدة وإنقاص عدد مرات العودة للاستشارة .

## الأبرشية اللوثرية فى بندرزفيل

يصف دان بايلز Dan Biles المحراب بأنه محطة إنصات لافائدة فيها. وهو قسيس فى الأبرشية اللوثرية فى بندرزفيل بولاية بنسلفانيا ( تعدادها ٥٠٠ نسمة ). وعندما حلَّ بها سنة ١٩٨٥ ، أذهل دان بايلز السكان بما يسميه « تأدية الكاهن لمهامه من خلال الطواف » وبكونه أول قسيس خلال أكثر من عشرين سنة يعتاد أن يتوقف عند ركن المقهى ليجالس المزارعين ويتناول القهوة معهم فيما يصفه بعبارة « بلدة أحادية التقاطع » . وهو يخلص إلى أنه « لم يسبق لأحد أبداً أن فكر فى عمل شيء بهذه البساطة، على الأقل لم يحدث هذا لفترة طويلة . وأنا عندما أتوقف عند المقهى أعقد صداقات ، كما أن هذا يجعل الكنيسة أكثر تمثلاً فى الأذهان والأنظار . إن بقاء القسيس فى مكتبه يمثل قبلة الموت بالنسبة إليه ... إن على كثيرين من رجال الدين أن ينفقوا ٨٠٪ من أوقاتهم خارج

مكاتبهم ليمارسوا الوعظ بالطواف» . ويقوم دان بايلز أيضاً بزيارة المترددين على الأبرشية في بيوتهم ، مرة في السنة على الأقل لكل منهم ، وهو يقول إنهم يتحدثون بقدر أكبر من الحرية ، وهم في حمى بيوتهم . ومما يستحق الذكر أيضاً أن نسبة التردد على الكنيسة في يوم الأحد ارتفعت بمقدار ٢٥٪ .

## خصائص الإنصات الجيد للزبائن

بعد أن قضيت سنوات أتعامل مع مديرين يعانون من أحوال متقلبة ، أصبح لدى ما يملأ خزانات بأكملها من المراسلات التي جاءتني من رؤساء شرطة وعمد ومديري مستشفيات ورجال أعمال . أكثر هذه الخطابات إثارة للأحاسيس - وبقدر كبير - هي تلك المئات التي تتناول « الإنصات البسيط » . الواقع أنه لو كان عندي ملف للحفظ معنون بعبارة « التحول الديني » - بمعنى المراسلات الآتية من أولئك الذين قد تغيرت فعلاً ممارساتهم للإدارة - فإنني أظن أن ٥٠٪ من محتويات هذا الملف ستكون في موضوع واحد ضيق هو: الخروج من جديد ، بعقلية بريئة ، والاستماع للزبائن ( ٢٥٪ بخلاف هذه أو نحو ذلك ستكون آتية من مديرين قد فعلوا نفس الشيء مع قومهم هم ، العاملون معهم ، وهي صورة أخرى من الإنصات « البريء » - انظر ن - ٢ ، ق - ٥ ) .

لنرجع الآن إلى فيليب كوير وروبين أور ودان بايلز . *بداءة ، المنصتون الذين يجيدون الإنصات يخرجون من وراء مكاتبهم ويذهبون إلى حيث يوجد الزبائن* . أما بالنسبة لكوير ، الرئيس للمنشأة ذات الستة ملايين دولار ، فقد قام بزيارات لسبع وعشرين مدينة في ستة شهور ، من أجل أن يصبح طرفاً في الاتصال وجهاً لوجه مع الزبائن . وفي حالة أور، لم يقف الأمر عند حد الخروج من وراء المكتب ، بل ذهب إلى حد التخلص من المكتب أو خوان العيادة الطبية إذا أردنا الدقة . أما في حالة بايلز ، فقد كان ركن المقهى إضافة مهمة إلى منصة الوعظ .

*يلي ذلك أن المنصتين الجادين يخلقون الجو المحيط ، أو الظروف التي تحقق الوصول بالإنصات « الساذج » إلى حده الاقصى ؛ أي نوع الإنصات الذي يمنع التحريف.* وقد خرج كوير بتشكيل واحد على اثنى عشر ( أي واحد منه ودستة « منهم » ) . كان يتوسل إليهم أن يتحدثوا ، لم يأت معه بوسائل بارعة للعرض . إن أور لديه منسقة ، تكلف بصفة خاصة بأن تنصت كما لو كانت جهاز تسجيل (اللوحة التي يكتب عليها)، وهي أيضاً

تقدم للمرضى التثقيف الذى يمكنهم من أن يوجهوا أسئلة بصورة واعية . والواقع أن زيارات بايلز المتعددة التى تتسم بالتمهل وانعدام الضغوط ، للمقهى ولبيوت أتباع الكنيسة فى الأبرشية ، علامة واضحة على عزيمته للإنصات ، لا لأن يعظ .

وأخيراً .. *فإن الذين يجيدون الإنصات هم الذين يحسنون التغذية الاسترجاعية السريعة، ويتصرفون على أساس ما سمعوه* . إن كوبر كان يرسل مقتطفات من الأحاديث ( وهو ما يمكنك أن تعتبره دليلاً على الإنصات إن شئت ) إلى المشاركين ، كما تعمد شركته للتو إلى تعديل عديد من أمور كثيرة بناء على ما سمع . وفى بلانترى ، فإن التغذية الاسترجاعية هنا هى استعداد الممرضات والأطباء لأخذ أقوال المرضى فى الاعتبار عند اتخاذ القرارات .

ألا تجد نفسك فى عجب لحقيقة مفادها ، أنه ليس هناك قسيس آخر كلف نفسه أن يخرج إلى المقهى على مدى عشرين سنة؟ لعلى كنت أفعل لو لم يكن الملف الذى ذكرته بهذه الضخامة. أنا الآن أهز رأسى كلما جاءنى خطاب جديد: «عزيزى توم، لقد زرت مكاتبنا الأربعة فى أقصى الغرب لأول مرة منذ خمس سنوات ولن تصدق ...»، «عزيزى توم: كان مدير مصنع الخرسانة سابقة الخلط عندى يعتاد أن يقول إنه لا يستطيع أن يدرج هذا أو ذاك فى برنامج العمل . فكلما قال ذلك قذفت به فى شاحنتى ، ومضينا معاً إلى الزبون لكى أجعله يشرح له وجهاً لوجه لماذا تستعصى عليه مساعدة الرجل ، وسوف تذهل ... » « عزيزى توم ، كلما ظهرت مشكلة مع زبون ، من أى حجم ، فإننا الآن نصطحب معنا فرداً من مركز العمليات عند مقابلتنا للزبون . إنهم فعلاً يفغرون أفواههم دهشة ، عندما يسمعون الزبون وهو يصف العواقب التى ستترتب على ما كان يبدو لهم أمراً تافهاً » .

وهكذا فإن الإنصات يعنى : (١) التواجد المتكرر . (٢) الاستماع ببراعة (التعليقات على لوحة الزبون ) وبتركيز . (٣) سرعة التغذية الاسترجاعية واتخاذ إجراء .

## الإنصات بانتباه شديد

*فكر فى أن تعطى أرقام الهاتف المنزلية* . قطاع منشأة « تراس جويست Trus Joist» يمثل منشأة عالية التقنية ذات ٢٠٠ مليون دولار ، تتخصص فى منتجات الغابات ، لديه عدة آلاف من الزبائن . منذ سنة أو نحو ذلك ، أرسل لكل منهم « بطاقة خدمة الزبون»، وهى تبدو فى الشكل والملمس مشابهة لبطاقة الاعتماد التى تستخدم فى الشراء

بالأجل ورسومها وألوانها جذابة ، وهي تعرض بشكل واضح رقم الهاتف الذي يمكن الزبون من أن يتصل بالقطاع ، دون أن يتحمل تكلفة هذا الاتصال عن طريق الخط الساخن . ومع هذا .. هناك بطاقة أخرى ، تحوى قائمة تتضمن عشرة أرقام هاتف : المدير العام ، ومدير التسويق ، ومهندس تطبيق المنتج ، المحاسب ، المديرين الثلاثة للمصانع في أوريجون ولويزيانا ، ومدير خدمات الزبائن في كل واحد منها . ( يحكي المدير العام عن وجود استخدام واسع للرقم المجاني مع عدم وجود مكالمات من المنازل ) .

*ما قولك في مباراة في الإنفاق ؟* بمعنى : قلب الموائد ، وبدلاً من تقدير تخفيض التكلفة .. اجعل التقدير للإنفاق ( المال والوقت ) ، من أجل دعم عملية الإنصات للزبائن. لماذا لا تعطي مكافأة لمدير المصنع الذي قطع مسافات أكبر ، والذي جاءته أكبر مطالبة عن مكالمات هاتفية للزبائن وتكلف أكثر من غيره في زيارات للزبائن . اعمل نفس الشيء لنواب الرئيس والموزعين ومديري المراكز والمسوِّقين ، امنح مكافآت مالية غير دورية وشهادات تقدير لمن استمعوا جيدا للزبائن ، واجعل من هذا حملة حامية الوطيس .

## إضاعة الوقت والمزيد من الوقت في التواجد في السوق

يتخذ ريجيس ماكينا Regis Mckenna (من سيليكون فالي) وقفة متشددة من موضوع تركز الإنصات . على كل مسوِّق أن يكون « على الطريق نصف الوقت ... هذه الحاسة السادسة لن تأتيك إلا بأن تنفق وقتاً في السوق. أنت في حاجة إلى أن تعيش وتتنفس السوق. في حاجة إلى أن تتبادل الحديث مع المشاركين هناك على أساس دائم ومستمر». وينتهي ماكينا إلى أنه «:لعله من المفارقات - وإن يكن صحيحاً - أنه في هذا المجال (مجال الاتصالات الإلكترونية) اشتدت أهمية التواصل والتعامل الشخصي وجهاً لوجه».

ويردد نفس الرأي خبير الإدارة اليابانية « كينيتشي أوهميي Kenichi Ohmae» : برغم تزايد السهولة في جمع البيانات وتحليلها ، فإن الحل لا يكمن في وجود نظم أفضل للمعلومات أو المزيد من المخططين في أعمال الشركات ... إن أكثر الشركات اليابانية نجاحاً في حقل الإلكترونيات الاستهلاكية توفد مهندس تصميم المنتجات حول العالم ستة شهور كل سنة لدراسة أحدث احتياجات ورغبات المستهلكين ومسح الميدان لتقدير التنافس . إنهم يزورون الزبائن والعاملين بقصد الحصول على التغذية المباشرة الاسترجاعية بشأن أي تحسينات يمكنهم إدخالها على تصميم

وتسويق منتجاتهم – وهو أسلوب يرونه أفضل بكثير من إرسال الاستبيانات وهم قابعون في مقر الشركة . باختصار ، هؤلاء الناس يبذلون اهتمامهم وإحساسهم بـ « المنتج »... خذ مثلاً مراقبة شباب كاليفورنيا وهم يمارسون التزحلق باستخدام قباقيب للعجلات كانت هي التي أوحت لمهندس من « سوني » بفكرة جهاز الإذاعة الذي يركب على الرأس في أثناء السير ( ووكمان ) ... المدخل التقليدي لتطوير المنتج هو أن تدرس السوق ثم تكلف مهندسي التصميمات أن يحولوا مفاهيم خبراء السوق إلى تصميم للمنتج . هذا التقسيم للعمالة قد اختفى من غالبية الشركات اليابانية في السنوات الأخيرة ... المهندسون يتولون التسويق بأسلوب أقل اتصافاً بالاهتمام بالحجم والتعقيد والسفسطة ، ولكنهم يتجهون رأساً إلى تصميم المنتج . ويعد ذلك منهجاً يهتم بالوسائل التنظيمية ، حيث يقوم الأفراد الذين هم أقرب إلى السوق والمنتج بخلق الأعمال وتطويرها ... لقد أصبحت السرعة عنصراً مهمّاً من مكونات الاستراتيجية .

وهكذا ، فإن أوهميي و ماكينا ينصحان بطريقة الستة شهور في معيار السوق . إن هذه الوصفة أكثر تواضعاً ، *إنني أطالب بتخصيص ( ٢٥٪ من الوقت على الأقل ) للمسوقين الجوالين* – وإن كنت أسارع فأضيف: « ويفضل ٥٠٪ » .

## خذ ما تسمعه مأخذ الجد وتحرك للعمل بسرعة

لدى أوهميي نقطة أخرى مهمة ، بشأن الإسراع في إدخال المعلومات المجمعة من المواقع الميدانية إلى داخل حلقة التصميمات . وثمة تأكيد على أن يتم تحطيم العوائق الوظيفية من خلال هذه الوصفات ( انظر بصفة خاصة ع – ٨ وع – ٩). وفي حالة هذه الوصفة .. فإن إنقاص هذه العوائق يعني أن الإنصات الخام يمكن ترجمته بسرعة أكبر إلى أفكار جديدة وإلى منتج جديد، وأراء لتأدية خدمة أمر حيوي في عالم اليوم بسرعة متزايدة.

تحت عنوان «اكتشاف الدورة الجديدة للمنتج»* المنشور في «سياسة البحث»**يعرض الخبيران في الابتكار مودستو ميديك Modesto Maidique وبيلي

* The New Product Learning Cycle

** Research Policy

جـو زيرجـر Billie Jo Zirger دراسـة لـ ١٥٨ منتجاً فى صناعة الإلكترونيات أخفق نصفها وحقق النصف الآخر نجاحاً. كثير من المنتجات التى تحقق النجاح « غالباً ما كـانت روائع تكنولوجـيـة ، تلقت جـوائز الإبداع التـقنى ، وكـتب عنهـا فى الصـحف ذات المكانة». وهما يضيفان أن « الإسراف فى التكنولوجيا المستحدثة ثم الحصول عليها بثمن مرتفع للغاية ، هى فى الواقع قصة إخفاقات منتجنا » . ومن جهة أخرى .. فإن النجاحات التى تحـققت قد جاءت فى المقام الأول من إبداء الاهتـمام الشـديد بالزبائن . على سبـيل المثال : « فى بعض الحالات ذهبت محاولة الحصول على رد فعل الزبون إلى مدى بعيد... ذلك أن إحدى الشركات التى تنتج معدات الاختبار عمدت إلى إجراء مراجعات لتصميماتها داخل المصانع الأساسية لزبائنا .» الأمر الثانى الذى لاحظه أوهميى أيضاً، هو أن المنشآت الناجـحة تفاعلت على نحو أفـضل وأسـرع فـيمـا بين وظائف : «الابتكار ، والتصـنيع ، والتسويق » ، وكانت التغذية الاسترجاعية سريعة وسوية ومأخوذة بجدية .

إن أخذ التغذية الاسترجاعية مأخذ الجد يظل صعوبة أساسية . وقد دأب مهندسو وعلمـاء البـحوث على افتراض أن أفراد البيع الذين يعرضـون آراء الزبائن إنما يقدمون مجرد قائمة أحلام تجعل حياتهم أيسر مما هى عليه . *إن على الإدارة العليـا أن تتـدخل مباشرة من أجل ضمان حدوث الإصغاء الجيد لما يأتى من الميدان من أفكار* . وقـد أمكن لقطاع فى «توشيبا أميركا» أن يحول هذه الفكرة إلى ميزة استراتيجية متماثلة فى سرعة تلبيـة الطلبات . إن المدير العام ، وهو يبـحث عن التـفوق التنافسى ، فطن إلى أنه كـان يجلس على منجم ذهب من الإنصـات للزبائن – أربعـة آلاف مكالمة تأتى كل شـهـر لمركـز الخـدمـة. تخلص من الأسلوب التـقليدى القـائم على « عـالج هذا الموضـوع بسـرعـة واقـفل الملف» ، مقرراً أن يعمد بدلاً من ذلك إلى أن يعامل هذه المكالمات كأربعة آلاف فرصة ذهبية لتلقى آراء الزبائن . ولكى يوضح مـدى جديته ، عـهد إلى فريق مكالمات الخدمـة بأن يقدم للإدارة العليا فى كل شـهر تقريراً عمـا يتلقـاه ، وهو الآن يعد هـذه المدخلات – ومـا يترتب عليها من إجراءات تتخذ – حتى تصبح حـجر الزاوية فى نجاح مثير ، يتحقق فى مواجهة منافسة أكبر حجماً وأفضل تمويلاً . إن القصـة التى أوردناها فى ع – ٤ ، بشـأن فريق جنرال موتورز للبلاستيك الصناعى هى نسخة طبق الأصل، بما فى ذلك النتائج الاستثنائية التى تحققت شاملة طلبات عاجلة ومفاجئة .

## اجعل الجميع يهتمون بالزبائن

إذا كان عمق التغذية الاسترجاعية وسرعتها هما أكثر مظاهر الإصغاء الحقيقى أهمية .. فإن اهتمام كل فرد فى العملية يأتى بعد ذلك مباشرة . وليس الإصغاء للزبائن مجرد عمل يتصل بالتسويق وبالمبيعات والخدمة . وفى إحدى طرفى التحليل ، يجب على كل كاتب ومشغل آلة أن يبدى الاهتمام ، وفى الطرف الآخر لابد أيضاً من إلقاء الباحث القابع فى برجه العاجى إلى حومة الوغى . وقد استطاعات إحدى شركات التقنية الرفيعة أخيراً أن تقنع كبير المشتغلين بالبحوث والتطوير لديها بزيارة زبائنها ، وقد كان نموذجاً لعقلية «ما الذى يمكننى أن أتعلمه من هؤلاء الأغبياء ؟» ، فوجد التجربة مثيرة وانتهز رئيس المنشأة هذه الفرصة ، ودفع به إلى مواجهة كاميرا فيديو لإظهار فضائل النزول إلى الميدان ومقابلة الزبائن ، وفى كل ندوة تدريبية يدار هذا الشريط للمشاركين فيها .

## استخدام كل محطة تصنت يمكنك العثور عليها

إنها نقطة مهمة إذن .. لاتترك الاستماع وبحوث السوق للخبراء . وثمة نقطة أخرى وهى « الإنصات الجيد » ، الإجابة سهلة : أى زاوية يمكنك أن تحلم بها ؟ أعرف مدير بنك حقق نجاحاً عظيماً يدمن قراءة النشرات الدورية التى تصدرها البنوك فى مختلف البلاد . وهو يجهر بأنه لص فى هذا المضمار ( انظر إ – ٤ ) . فى عالمه سريع الوقع ، تطلع منتجات جديدة كل يوم ، وهو يقرأ بشراهة ليستشعر أول رائحة لأى شىء يمكن تقليده . وبينما هو يمتلك قسم تسويق موهوباً ، فإنه لا يزال يضرب مثلاً يحتذى من خلال سلسلة لاتتوقف من الأنباء السارة الصغيرة من هنا وهناك ، وهو يشجع كل فرد على أن يضبط موجة استقباله لكى يؤدى قدراً من الإنصات وبحوث السوق لنفسه .

فى كتاب « المدير اللماح »* ، يروى روى روان Roy Rowan هذا المقتطف من محادثة مع مدير منشأة بيانات : « لم يسبق لى أن فوجئت بعمل بحثى . إن البحوث أداة للتأييد أكثر منها أداة للكشف عن جديد. » بمعنى أن لها مكانتها ، ولكنها ليست بديلاً لما يمكن أن يأتى من وراء الإنصات الذى يبذله كل فرد . كما أن جون سكالى ، رئيس شركة آبل ، والذى تعلم مهنته فى بيبسى كولا ، يبدى صراحة تفوق حتى ذلك : « إنه لم يحدث أبداً أن قراراً عظيماً بشأن التسويق اتخذ بناء على بيانات كمية » .

---

* The Intuitive Manager

## لابد من أن تثابر

سبق أن ذكرت أن غالبية ما يأتيني من بريد « التحول الديني » يتعلق بالإصغاء ، إلا أنه حتى هذا التحول الحقيقي ليس كافياً .

حكى لنا واحد من مديري البنوك في كندا عن برنامج ، عقدته إحدى المناطق التابعة له سنة ١٩٨٦ : على مدى أسبوعين ، أنفق جميع المديرين وقتاً كل يوم في طلب الزبائن ، يسألونهم « كيف حالك ؟ » و « كيف يمكنني أن أعاونك ؟ » . والنتائج ، كما يرويها ، كانت ظاهرة فريدة . وكانت التغذية الاسترجاعية عظيمة ( « كم هو أمر رائع أن تفكر في أن تطلبنا » ) ، لقد تصاعدت الروح المعنوية إلى السماء وجاءت أعمال عديدة كثيرة وضخمة .

إلا أن هذا المدير التنفيذي جاءني في حالة إحباط . كان البرنامج قد بدأ قبل ذلك بسنة وكان قد انتهى لتوه من زيارة مراجعة للمنطقة . قال لي : « كان أول سؤال وجهته هو: « كيف يمضي برنامج الإنصات ؟ » وأجابوا « عظيم » . ثم ظهر أن معنى ذلك هو أن المدير الإقليمي قد اقتنع بأن جهود السنة الماضية كانت نجاحاً ساحقاً ، ولكنه لم يكرر التجربة . وبالله ! لا يمكنني أن أعرف لماذا لم يمض في ذلك ، وهو لا يحاول أن يخدعني، إنه مدير صلب وكفء . وأنا أعرف أن البرنامج كان ناجحاً ، وأعرف أنه كان مقتنعاً تماماً بأنه كان مذهلاً ، ولذا فإن سؤالي هو : كيف يمكن المحافظة على هذا النجاح ؟ » .

لم تكن لدي إجابة سوى أن أدفعه إلى أن يستميت في التساؤل ، « كيف يمضي برنامج الإنصات ؟ » ، وذلك في كل فرصة تسنح ، وأن يستمر في دفع العملية حتى تحقق النتائج . من الواضح أنه حتى التجربة الإيجابية التي ترج الدنيا ليست في حد ذاتها ، وبمفردها كافية لأن تضمن استمرار الاندفاع الذاتي .

## كلمتان : « علم » مقابل « انصت »

لا شيء يثير الضيق في نفسي أسرع مما تفعل المحادثات المتعددة التي تمضي على هذا النحو :

– إن علينا حقًا أن نتقارب مع زبائننا ، ونحقق اتصالاً أفضل معهم .

– نعم ، لدينا مشكلة كبيرة في هذه الناحية .

– إنهم لا يدركون الملامح الجديدة . إنها واضحة للعيان ، فقط نحن في حاجة إلى أن ننفق

وقتاً معهم .

– نعم .. أنت محق ، علينا أن نعلمهم .

لاحظ التدهور السريع من : (١) نقترب من . (٢) نحقق اتصالاً . (٣) إنهم لايدركون . (٤) نعلمهم – فما أسرع ما تحول الإنصات إلى التحدث والإدلاء .

إن معنى « تعليم » هو أن ننقل أفكاراً إلى غير متعلم أو مبتدىء . والواقع أن تعليم الناس أو توسيع مداركهم يفترض أننا نعرف ما نتحدث عنه ، ولكن القليل منا ينطبق عليه هذا الوصف . هذا بالنسبة لزبائننا فى عالم اليوم المضطرب . ونحن بالقطع نعرف لماذا نظن أن منتجنا أو خدمتنا أو الخواص الجديدة التى أدخلناها بتصورنا شىء عظيم ، وكيف ستخدم عملاءنا المحتملين . ولكن ، هل فى استطاعتنا أن نتأكد أن هذه الملامح الجديدة التى هى أفضلها بالنسبة لنا سوف تتوامم مع تصور الزبون لاحتياجاته ؟ إن الأمر نادراً ما يكون كذلك . إن تصور الزبون لمنتجاتنا يقوم على مزيج من التاريخ السابق والمعلومات الشائعة ، وتجربة سيئة ترجع لخمس سنوات ( أرحنا أنفسنا ونسيناه من زمن طويل ) ، وربما مجاملة جديدة صغيرة من منافس ، أو مميزات جديدة « تافهة » فيما يقدمه منافس ( يعلق مهندسونا بكبرياء : « ليست لها أهمية تكنولوجية » )، فذلك بالضبط ما يتطلبه هذا العميل) .

## السلوك الذهنى السليم أن تعامل الزبون على أنه أجنبى

الواقع .. أننا سنكون فى وضع أفضل كثيراً إذا تظاهرنا بأن زبائننا أجانب يتكلمون لغتنا ، وأنهم لا يعرفون . خذ شخصاً يأتى من عالم البنوك التجارية ، واحد من زبائنه قد ينتمى لعالم المتعهدين ، والآخر من محل لأزياء السيدات . فى هاتين الحالتين تختلف اللغة والعادات اختلافاً بيّناً . قليل من زبائن رجل البنوك سيمكنهم التحدث بلغة رجال البنوك .

إلا أن أغلبنا للأسف لا يصغى حقاً لهؤلاء « الأجانب » . بل والأسوأ من ذلك أننا نتصرف فى أغلب الأحيان كما نفعل ، ونحن فى صحبة شخص لا يعرف لغتنا ، ويريد منا أن ندله على مكان ما . وبمجرد أن يتضح أننا غير قادرين على ذلك ، فإننا قد نصيح بصوت أعلى كما لو كنا متحدثين بلغتنا نحن . هو يتحدث لغتنا بقدر يكفى بالكاد ( الزبون

مثلاً يعرف أين توجد دواسة البنزين في السيارة ) لإقناعنا بأننا لو أمكننا فقط أن نصيح أعلى قليلاً ، فإن مزايا التصميم ( الكامة العلوية ) سوف تخترق هذه الجمجمة السميكة بشكل واضح .

كل منا يمضي وهو يحمل معه عيباً كفيلاً بأن يعجزه - نحن نعرف ما ننتج ونعتز به. وعلى أية حال .. فهو معنا ونحن نعيش به ومعه ، ولكن هذا هو ما يجعلنا نعمى عما قد يكون السبب في سخط الزبون عليه أو حبه له. إن زبائننا يرمقون المنتج من خلال طاقم عدسات مختلف تماماً . و « التعليم » ، كما نسميه ، أو الشرح أو التعريف ليس هو الوسيلة : إنها الإنصات والتوائم .

## اجعل من الإنصات تسلية

بل إن الإنصات يمكن أن يكون تسلية ! هذا هو لب موضوع الشيء الذي يمكن ترويجه جداً . لقد حققت وال - مارت ستورز Wal-Mart stores نمواً خارقاً للعادة ، من مبيعات قدرها ٥٠ مليون دولار سنوياً إلى ما يفوق ١٥ مليار دولار ، في ١٥ سنة فقط، ومن ١٥ متجراً إلى ألف ، في نفس الفترة . في مثل هذه الحالات ، في ٩٩ حالة من كل مائة يتحقق فيها مثل هذا النمو ، نجد انفصال المديرين عن السوق هو الحدث التالي ، وهو انفصال يحوي في داخله بذور التدهور المقدر له أن يحدث . ولكن وال - مارت ، تحت القيادة المنيعة لسام والتون ، قاومت الآثار الجانبية السلبية للنمو بنفس القدر من النجاح الذي حققته أي شركة أعرفها في هذا الاتجاه. المديرون ، بما فيهم سام نفسه ، يقابلون زبائنهم بشكل منتظم ، ولم تحدث للشركة « ظاهرة تاج محل » . فمكاتب وال - مارت في بنتونفيل بولاية أركنساو لاتزال بنفس الدرجة من الاعتدال ، والبعد عن البذخ التي كانت عليه منذ عشر سنوات .

إلا أنه من بين كل الدفاعات التي تستخدمها وال مارت لتقي نفسها من تصلب شرايين الشركة ، فإن المفضل عندي هو أسلوب « الشيء القابل للترويج » الذي ذكرناه فيما سبق . كل واحد من كبار المديرين ( وكما حدث في عام ١٩٨٥ : زوجاتهم أو أزواجهم أيضاً ) ينتقي شيئاً من مخازن الشركة يتعهده بنفسه طيلة السنة . سام مثلاً ( وهو ينتقي ثلاثة بدلاً من واحد مراعاة لمركزه ) اختار وعاء من البلاستيك ، سعته خمسة جالونات ، يستخدم في حمل الطعم في أثناء ممارسة صيد السمك ( عام ١٩٨٥ ) . جعل نفسه

مسؤولاً عن ملاحقة تقدمه طوال العام ، ودفع مديرى المتاجر إلى أن يعملوا بنشاط ودأب على ترويجه ، وأعطاهم أفكاراً بشأن كيفية عرضه وتسعيره ، وتعليق البطاقات عليه فى أثناء وجوده فى المحل .

*أكثر جوانب هذا البرنامج نفعاً هو أنه يجعل أيدى كبار المديرين فى العمل الجارى بشكل مباشر.* وإذا عبرنا عن ذلك بشكل بسيط ، فإن كل مدير يظل تاجراً منشغلاً بالبضاعة . والضجة التى ثارت حول هذه الطريقة تسهم فى إحداث هذا الأثر . فالمديرون لابد أن يعلنوا عن انتقاءاتهم على رؤوس الأشهاد ، وفوق ذلك .. فإن عليهم أن يقتفوا آثار المبيعات والهامش المحقق - سلباً وإيجاباً - ويدلوا بالحقائق ( بانتظام وأمام الجميع ) ، ويؤدوا ذلك كما لو كان واجباً مقدساً . والبرنامج ممتع وجذاب ، ويحقق الارتباط ، ويضفى طابعاً بشرياً على العملية ، وكثيراً ما يعكس خاصية التواضع . بعض المفردات تحدث فرقعة ، كما حدث أخيراً لأحد اختيارات سام . هكذا كان البرنامج يعمل بكفاءة على تذكير أصحاب عملية كبرى ، ممن أصبحوا الآن عظماء ، بضلالات دنيا الواقع التى تعيش فيها قواهم الميدانية .

## أنت فى حاجة إلى منظومة معلومات عملاء (م.م.ع)*

هذا الاختصار الجديد م . م .ع يقدم تلخيصاً لهذه الوصفة ، وكلنا نعرف م. م. أ - منظومة معلومات الإدارة - فكيف تعمل منظومة معلوماتك عن العملاء ؟

تتكون هذه المنظومة من أعمال المسح والحصر التى تدور فى نطاق البحوث الرسمية للسوق والعملاء ( انظر ع - ٣ ) ، كما تتكون من الاتصالات باثنين منهم كل أسبوع ، ثم من انتقاء مفردات للترويج كما فى وال - مارت ، ومن جولات الاستماع كما فى ديفيد - إدوارد ، وإعطاء أرقام هاتف المنازل لآلاف من الزبائن ، وتشجيع المرضى على التعليق على ملفاتهم الطبية، وتمرير المقالات على العاملين فى المكتب .

كما ترى ، نحن نتشكل مما نأكله . كما سبق أن قلت ، ندواتنا مرصعة بالحيل الماكرة ، وسوف أبوح لك بواحدة من أكثرها خبثاً ، هكذا أحث المشاركين : « عندما تعود إلى عملك ، انظر فى صندوق البريد الوارد إليك . افحصه من الوجهة الكمية : كم ورقة أو

* Customer Information Systyem (CIS)

كم صفحة تتعلق بالأحوال الداخلية ، مثل : محاضر اجتماعات اللجان ، أو تعديلات رواتب الأفراد ، وكم تتعلق مباشرة بالزبائن ، أو نتائج المسح ، أو الشكاوى ، أو المكاتبات الواردة منهم ؟ ومن بين الأشياء المراقبة عن كثب ( هذه الحفنة من ورق عباد الشمس ، التى يبدو أن جميع المديرين الأكفاء يستخرجونها من ذاكرتهم ) كم منها يتعلق بالزبائن ؟

هذا التحدى من جانبى عادة ما يقابل بكز الأسنان والرضا على مضض ، عندما أقول إنه ، بالنسبة لغالبيتنا ، هناك ٩٠٪ أو أكثر من « تيار المعلومات » الذى يأتينا ينصب بتركيز على أمور داخلية لا خارجية . فإذا كان الأمر كذلك بالنسبة إليك ، فاذهب إذن وافحص صندوق الوارد – ولكنك ببساطة وبدون أدنى شك لست منصتاً لزبائنك ، أو السوق الذى تتعامل معه،كلنا ضحايا صندوق الوارد . نحن نتناول ما يأتينا فيه وهذا هو الموضوع: إذا كانت الموضوعات التى تتناولها داخلية التركيز ، فهذا حالك أنت أيضاً .

## الخـلاصـة

الإنصات ، فى مجموعه ، يرمى إلى ثلاثة أهداف : (١) إنماء مصدر لأفكار جديدة حول المنتج، وأفكار سريعة أو تطبيقية (أو عملية) التوجه. (٢) البقاء على اتصال بسيط مع قائمة بأمور ، تهم كل قسم من شأنها أن : (أ) تقض مضاجع الزبائن . (ب) تشكل فى وقت واحد فرصاً للتحسين (وهذا هو جوهر ع-٢ إلى ع-٤). (٣) تحفز كل فرد فى المنشأة من خلال الاهتمام – غير المتأثر وغير « المرشح » – مع الفرد الذى يتولى واقعياً توقيع صكوك أجور العاملين : أى الزبائن .

وبالإضافة إلى ذلك .. فهو ينادى بأن تنقلب المنشأة كفردة جورب ، يصبح باطنها ظاهرها . الصورة التى يرسمها لى ذهنى تتصف بقدر من الخيال المفرط. أرى المنشأة وقد أصبحت بالقصد كشخص تعرض للحرق ، وهى تنتزع طبقات من الجلد الخارجى الواقى ، وتفتح المزيد والمزيد من خلايا الأعصاب فى مواجهة اللذع المؤلم ، الآتى من الزبون الساخط أو العالم المنافس . طبقات الجلد الواقية لا تجعلنا فى الوقت الحالى صالحين للمنافسة ، فهناك عدد منا أقل بكثير مما يجب ، وفى مستويات أقل بكثير مما يجب ، وواقع فى وظائف أقل مما يجب ، ينصتون بقدر ضئيل جداً وفى أوقات متأخرة جداً، ثم يتجاهلون ما يسمعونه فى غالبية الأحيان ، وعندما يعملون شيئاً ، فإن هذا يأتى متأخراً جداً عما كان يجب .

## النظائر فى القطاع العام

التقطت هذا الحجر النفيس من عند زميلتى جين بيرل :

كيف يمكنك أن توفر خدمة جيدة ، إذا كان زبائنك أفاكين وضحايا إجرام ؟ الملازم جريج ستوك ، من قوة شرطة مدينة سانتا باربارا بولاية كاليفورنيا ، أوفد رجاله (وذهب معهم ) فى مهمة « الإدارة بالتجوال » . يروى ستوك : « بعد أن عملت فى فيلم هارى القذر » ، وبعد أن عملت مخبراً متجسساً ، رقيت وكلفت بقيادة خمسة وعشرين من رجال الشرطة الشبان . وقد أدركت أن أغلبنا لايرون الأفاكين والأوباش طيلة النهار والليل – ولا ضحاياهم . وكما هو الحال معى .. يبدأ الغالبية بقدر عظيم من الحماس والجلد ، ولكننا نتحول إلى فقدان الثقة وضعف الإحساس والتصلب . إن أناساً كثيرين هناك يتحملون رواتبنا ، هذه وسيلة لجعلهم يعرفون كم نؤدى عملاً طيباً ، وللحصول على قاعدة عريضة من التأييد والخبرة لرجل الشرطة » . وليس مما يدهش أن فكرته لم تلق التأييد أول الأمر ، ويروى ستوك أنه قدم فكرته على أنها تحدٍ لحث غريزة الخشونة عندهم . قلت له : لن يكون كل واحد منكم قادراً على ذلك : تحمل أن تصطفق الأبواب فى وجوهكم ، وكان رد الفعل عموماً هو : أنا لست خائفاً من شىء . كان رد الفعل إيجابياً بشكل إجماعى. كان الشرطيون يدقون عدة أجراس كل يوم ، ويقدمون أنفسهم لمن يفتحون الأبواب، ومعهم بطاقاتهم وأرقام الهاتف ، ويشجعون المواطنين على أن يتصلوا بهم لأى سبب . يقول ستوك : إن منتجنا ، وهو توفير السلام العام والأمان ،لن يخرج أبداً من دائرة اطلب ، وليس لدينا الدافع لأن يحقق ربحاً ، ومن السهل أن نعمد إلى التقاعس ، وأن نقدم نصائح عقيمة مالم نظل نتحدى أنفسنا » .

الوسيلة – مرة أخرى – بسيطة ولكنها قوية ودافعة ، ولكن وراء هذه البساطة يوجد السلوك الذهنى والتركيبة العقلية ، التي تؤكدها هذه الوصفة : « أنا هنا لأنصت وأعاون » وليس « لأسمع ، ودعنى أقول لك .... »

## الخطوات الأولى

١ – *أجر اختبار صندوق الوارد الآن وفوراً . ما مقدار المحتويات « الخارجية » فيه ؟ إذا لم تكن النسبة أكثر من ٥٠٪ انتقل إلى الخطوة (٢) .*

٢ – ابتدع طقوساً شخصية للإنصات . خذ واحدة منها وابدأ اليوم في استعمالها ، واتصل بثلاثة زبائن ، وتتبع شكوى واحدة ، وتتبع صفقة بيع مفقودة .

٣ – اجمع عدداً من أفراد البيع ، واجعلهم يأتون ( أو ائت أنت ) بعدد من حالات الفشل في نقل معلومات ، جمعت ميدانيًا إلى المسِّوقين والتجار والمصممين ويحللونها . كون عملية من خطوات لتقصير منحنى إرجاع الأثر وتحسينه ، مثل حضور كبار المديرين اجتماعاً شهريًا ، تناقش فيه هذه الأفكار ، مع الالتزام باتخاذ إجراءات .

# ع - ٨

## ملخص

إذا كان مطلوباً لمصنع طال إهماله أن يظل قادراً على المنافسة ، فإنه يجب أن يكف عن اعتباره مركز تكلفة ، ويبقى علينا بدلاً من ذلك أن :

- نجعل التصنيع أو العمليات أداة أساسية للتسويق .
- نعطي للمشتغلين بالتصنيع / العمليات الاحترام ، بالإضافة إلى دور كبير في جدول صنع القرارات .
- ندرك أن التصنيع / العمليات هي المصدر الأساسي لما يلي : (١) الجودة العالية . (٢) الابتكار الدائم واليومي في المنتجات والخدمات . (٣) الاستجابية / اختصار مُدد التوريد .
- نزيد من مرونة المصنع عن طريق تكنولوجيا جديدة ، مع مراعاة أن التغيرات في البنية التنظيمية والسلوكيات يجب أن تسبق التطبيق الواسع النطاق للتكنولوجيا الجديدة. ويعني تحطم العوائق الوظيفية التقليدية أن نستحث إدخال مستوى مرتفع على نحو جذري لمستوى التعامل اليومي غير الهرمي بين أعضاء فريق المصنع والمصممين والمهندسين والمسوِّقين ، وقوى السوق والزبائن والموردين .
- نأتي بالزبائن إلى داخل المصنع ، ونأخذ أفراد المصنع إلى الزبائن .

إن المصنع ، وإن يكن قد لحق به تغيير جذري في المظهر ( أصبح أصغر والعاملون فيه أقل عدداً ) فقد أصبح أهم مما كان في أي وقت مضى . وبرغم أن اللاتكامل كثيراً ما يكون هو الأمر المعقول .. فإن علينا أن نكون واعين للتكاليف المتعددة التي تكمن في الإسناد من الباطن ، خصوصاً اللجوء إلى موارد أجنبية سعياً إلى تكلفة أقل ( أو حتى إلى جودة أفضل ) . إن الابتكار الحيوي ، يوماً بيوم ، والمرونة والاستجابية ، تأتي من

التفاعل المحسوس مادياً ، ومن التفاعل العابر الناتج عن التلامس والتقارب، بقدر مايتأتى من التعامل الرسمى بين الوظائف التنظيمية الداخلية ( التصميم والتصنيع ، والتسويق ، والمبيعات، والخدمة ) ، والموردين والزبائن والموزعين ... الخ

**أعد تقييم كل قرار مستهدفاً أن تجعل كل التصنيع أو جزءاً منه ( خاصة ما يجرى فى الخارج ) يسير على هدى هذه الوصفة . اجعل كل المديرين المسؤولين عن الإنتاج يستبعدون ١٥٪ من وقتهم على الأقل فى الميدان . يجب على كل عامل فى الإنتاج أن يقوم كل عام بثلاث زيارات على الأقل للزبائن . آئت بجماعات من الزبائن إلى المصنع على أساس متكرر ودائم ، وائت بغالبية المهندسين إلى أرض المصنع ، ليعيشوا عليها .**

## ع - ٨

# حوّل التصنيع إلى سلاح تسويقي

لقد رأينا ، فى سنة ١٩٨٦ ، أعداداً متزايدة من عملائنا فى مجال الإلكترونيات واللعب والأزياء والسلع الاستهلاكية ، « يعودون إلى الوطن » من الخارج. فالجودة والإمدادات والعمالة والاتصالات وغيرها من الأمور التى كانت قد دفعت هذه الشركات إلى الخروج من البلاد فى أول الأمر ، قد تأثرت بالحاجة الحقيقية إلى « التمسك بعملائك الذين تعتز بهم » - كما أن الشركات التى سعت إلى إطالة أعمارها ، بتحقيق ما تتوقعه من خفض التكلفة وتحسين كفاءة التصنيع عن طريق العمليات الأجنبية ، قد دفعت ثمناً باهظاً لتتعلم درساً ، مؤداه أن الأسهل لك أن تتحكم فى مصيرك من خلال تطبيق تقنيات أفضل فى الإدارة ، وبرامج محلية لتحقيق الفعالية فى التصميم ، وبذل جهود جدولة المواد فى الوقت المحدد ، وترتيبات التعاقد من الباطن ، وعقد برامج التدريب ذات العلاقة ، وقد يكون المنتج ذو الجودة العالية مرة أخرى منافسك الأمريكى الذى يطبق أساليب التقنية هذه .

**ديفيد م . ريتشاردسون**
**بويدن إنترناشيونال Boyden International**
**خطاب إلى وول ستريت جورنال**
**٧ نوفمبر ، ١٩٨٦**

---

*لابد للتصنيع من أن يصبح أداة فعالة - إن لم يكن الأداة الفعالة - فى التسويق فى ترسانة المنشأة . إن الجودة ، وإمكانية المحافظة على السوق ، والاستجابية (طول مُدد التوريد) ، والمرونة ، وطول دورة الابتكار ( لكل من التحسين المتدرج للمنتجات الحالية وإنماء منتجات أخرى رئيسية جديدة ) ، كل هذه عوامل يتحكم فيها المصنع .*

بعد نجاح باهر ، ترك مارفين رانيون Marvin Runyon مؤسسة فورد عام ١٩٨٠ لكى يرأس مشروعاً جديداً لنيسان Nissan في سميرنا Smyrna بولاية تينيسى . وكان ما دفعه إلى ذلك هو فقدان الاحترام لوظيفة التصنيع فى فورد فى ذلك الوقت، كما كانت تدل الأجور الأكثر انخفاضاً لمديرى المصنع ومديرى الإنتاج . ولما كانت هذه الأجور أدنى مما يتقاضاه العاملون في مجالات التسويق والشئون المالية فى مستويات مقابلة ، وبرغم أن فورد قد حقق تقدماً أساسيًا منذ ذلك الحين .. فإن فقدان الاحترام تجاه التصنيع ، وبصفة خاصة قدرة التصنيع على التسويق واكتساب الأسواق، يثير المخاوف. ومازال هذا الاستهزاء هو سلوك غالبية الشركات القديمة ، بل والجديدة ، وليس هو إثارة الذعر بدرجة أكبر . والقرارات التى تتخذ فى الشركات القديمة والجديدة على السواء ، بإزاحة عمليات التصنيع إلى خارج الحدود، بل والإسناد من الباطن خارج الحدود، فى محاولة لخفض تكلفة العمالة دون اعتبار لأى عامل آخر ، مثل هذه القرارات كثيراً ما تكون فكرة غير طيبة على الإطلاق .

## إستراتيجية التصنيع إجراء أمريكى سريع التدرج اليابانى

فى كتاب « أقاصيص عن أمريكا جديدة »* .. نجد روبرت رايخ يرى فى النمط السائد أكبر خطر يتهدد مصالحنا وحياتنا فى المستقبل : « لقد ربح الأمريكيون مالاً من تحويل أفكارنا الكبرى إلى ( اليابانيين ) وربحوا مالاً من إعادة بيعها إلينا على هيئة منتجات وأجزاء مدهشة . إن الذى يتبقى من هذه الحسبة هو قيمة التجربة ، إنهم يتعلمون كيف ينظمون أنفسهم من أجل الإنتاج ، إنه تصميم من شأنه أن يحقق التكامل فى مجالى التصنيع والإبداع والإنتاج ، مستخدمين الحاسب في إذكاء مهاراتهم ، مع إنماء مرونة جديدة وخلق أمزجة جديدة من السلع والخدمات المتطورة. إنهم يتعلمون كيف يحققون ذلك النوع من التحسن الصغير المتدرج المتزايد فى عمليات التصنيع وفى المنتجات، مما يحدث الفارق كله فى السعر والجودة والرواج . وباختصار .. فإنهم يطورون القدرة الجماعية على تحويل الأفكار الخام بسرعة إلى منتجات تناسب العالم كله وتكسب إعجابه » .

ويسلط بوب هيس من هارفارد الضوء على خطورة ترك التصنيع ينزلق إلى خارج الحدود على نحو يتسم بالغباء : «عندما يأتى فى النهاية اليوم الذى يدخل فيه ( المنتج الذى

* Robert Reich : Tales of a New America

يعمل خارج وطنه) إلى السوق ، فإنه سيكون قد اعتاد أن يمارس العملية على أساس يومي، وأصبح لديه حس بإمكانات التكنولوجيا على أساس أوسع نطاقاً ، وبتطبيقات متاحة لم يكن لك أن تدرى بها أو تفكر فيها ... إن من لا يمكنه أن يعمل سوى أن يبيع ، سيكون فى وضع غير موات أبداً.»

ما المشكلة إذن ؟ يرى رايخ وهيس من بين آخرين أنها تتمثل فى إهمالنا للتحسين المطرد الذى يمكن أن يحدث التحول في المنتج على مدى الزمن. فنحن ننتظر أن تأتى فكرة جانحة معتمدين على المعمل البعيد، بدلاً من مصنع يعمل يوماً كاملاً بالمنتج - وبالعملاء - من أجل إنقاذنا .

هذا إذا تأملنا المشكلة من الخارج ، من منظور السوق ، ولكن إذا نظرنا إليها من الداخل متجهين للخارج ، أى من وجهة نظر المنشأة .. فإن الصورة ذاتها سوف تتجسد . نحن نشوه سمعة دور العمالة ، ونسرف فى الإنفاق على الأوتوماتية بطريقة الفرقعة العظمى ، ونزيح المهندسين من موقع الإنتاج فى المصنع ( مهندسى التشغيل والبحوث ) ونتهافت على الإنتاج الكبير ، ونفقد الاستجابية ولا نقدر الجودة حق قدرها . ومما يثير السخرية أننا بعد ذلك نجد أن الوفورات فى التكلفة ، التى يفترض أن يستحثها الإنتاج الكبير والأتوماتية نادراً ما تتحقق . وكما يقول روس بيرو : « نحن نلجأ أكثر مما ينبغى إلى محاولة علاج المشكلات بجرعات أكبر من رأس المال ، وهى وسيلة غير نافعة . إن الأوتوماتية قد تتحول إلى مخدر » ، وفى خطاب ألقاه فى يناير ١٩٨٧ بنادى ديترويت الاقتصادى ، نجده يعبر عن حزنه لما وقع لشركة جنرال موتورز : « برغم إنفاق ٤٠ مليار دولار على مصانع مجهزة بالروبوت ( الإنسان الآلى ) وغير ذلك من الإضافات الرأسمالية .. فإن الشركة قد فقدت جانباً من نصيبها فى السوق ، وتحولت من منتج منخفض التكلفة إلى المنتج الأعلى تكلفة بين الثلاثة الكبار » .

## علينا أن نكف عن رفض ما هو بسيط

فى كتابه الرائع عن تاريخ الأوتوماتية « قوى الإنتاج » ، نجد أن ديفيد نوبل* يرجع شغفنا بما هو معقد إلى الأيام الأولى للأوتوماتية : « لقد نزع المجتمع التقنى إلى تفضيل المداخل الرسمية المجردة ... استحوذ التحكم علينا ... حماس للكمبيوتر ... متعة فى

* David Noble : Forces of Production

التحكم عن بعد ، وانبهار بفكرة الآلات دون بشر ... وتعلق بما يرتقي إلى العبادة بكل ما هو جديد ومعقد ... مصحوب بالتعالي والنظرة المتعجرفة إلى طرق العمل ، التي ثبتت فاعليتها برغم أنها أكثر بساطة » .

والواقع أنه كانت هناك مناهج عديدة وأساسية أكثر ، ولكنها كانت تتطلب قدراً كبيراً من العمل الآلي . وكان هذا أمراً بغيضاً في البيئة المضادة للعمالة التي سادت أمريكا بعد الحرب العالمية الثانية . وبالطبع .. فإن هذه النماذج البدائية اصطدمت بالقصور الذاتي والدواوينية وبالبلايين التي لا تحصى ، التي أنفقها كبار المقاولين لتأييد النظم المعقدة ومواصفات التوريدات الحربية التي سدت - بصورة فعالة - الطريق أمام الأساليب الأخرى لأداء العمل . وهكذا .. فإن منتجي النظم الأبسط والتي جربت وثبتت ، أبعدوا عن الطريق ، وكذلك من كان يحتمل أن يستخدم هذه النظم ممن هم أصغر .. الورش المستقلة .

كل هذه القوى قد اتبع نقيضها في اليابان ، فالتنظيمات العمالية وقفت إلى جانب العنصر الآلي ، وتوافقت المنظومة الواسعة النطاق للإسناد من الباطن ، مع الشركات الكبرى في تشجيع الورش الصغيرة على استعمال التكنولوجيا المتقدمة المتميزة بالمرونة . ولم يكن لدى اليابان تحيز أو ميول عسكرية أو أكاديمية تجاه النظم المعقدة . يقول نوبل «بمجيء ١٩٨٢ ، كانت ٩٠٪ من الآلات اليابانية تتسم بتصميم أكثر بساطة » . ثم إن ثلثي النظم المتطورة في اليابان نفسها توجد في الورش الصغيرة .

إن غرام أمريكا بكل ما هو كثيف ومعقد وبالحلول المجردة ، يتمثل في ميدان الصراع المستقبلي : منظومات التصنيع المرنة . لقد كان أداؤنا مثيراً للانزعاج ، وفي ذلك يقول بارنابي فيدار Barnaby Feder، في دراسة نشرتها نيويورك تايمز سنة ١٩٨٦:

« قام رامشاندران جايكومار Ramchandran Jaikumar ، من هارفارد ، عام ١٩٨٤، بدراسة شملت خمسة وثلاثين نظاماً مرناً في الولايات المتحدة ، وستين نظاماً في اليابان - عينة تشمل ، فيما يقول ، أكثر من نصف المنظومات المقامة في كلا البلدين . وقد خرجت الولايات المتحدة من المقارنة وكأنها « صحراء من السذاجة » . فبدلاً من أن تحقق تكنولوجيا الحركة الآلية ، تضييقاً للفجوة التنافسية التي تفصلها عن اليابان ، زادتها اتساعاً ... فالمنتجون الأمريكيون

يصنعون المنظومات المرنة ويصدرونها . والآلة المحكومة بالحاسب يمكنها أن تتناول أنواعاً عديدة من الأجزاء والمهام ... ولكن المنتجين الأمريكيين يبرمجون عادة المنظومات المرنة لكى تنتج كميات أكبر من منتجات قليلة، كما لو كانت لا تعدو أن تكون صوراً جديدة من الآلات التقليدية التى كانت قوام خطوط التجميع منذ أيام هنرى فورد... والنتيجة هى أن متوسط عدد الأجزاء التى تصنعها منظومة إنتاج أمريكية مرنة كان (١٠) فى مقابل متوسط ياباني يبلغ (٩٣) ،كما جاء في دراسة جايكومار . وقد استخدم اليابانيون منظومتهم في تناول اثنين وعشرين جزءاً جديداً، فى مقابل واحد عند الأمريكيين ، وهو مامكنهم من أن يوفروا مجالاً أعرض من التنوع ، يناسب على نحو أكبر احتياجات كل زبون على حدة ... وقد لجأ اليابانيون إلى اختيار جماعات صغيرة من المهندسين ، يعملون على تطوير المنظومات المرنة ، ثم يقيمون فى العمل فى موقع الإنتاج من المصنع حيث يمكنهم تطبيق تصميماتهم على الواقع ، وأحياناً يبقون هناك سنوات . وليس غريباً أن نجد المنظومات اليابانية وقد أعيدت برمجتها كثيراً... أما المنتجون الأمريكيون، فإنهم على العكس من ذلك ، ينزعون إلى استخدام فرق كبيرة نوعاً من المهندسين، تضم عديداً من المتخصصين فى تصميم النظم ووضعها موضع التنفيذ. وعادةً ما ينتهى المهندسون إلى إقامة نظم تفوق فى مرونتها بكثير ما كان يلزم لاستخداماتها المرتقبة ، وعندما ينفض فريق المهندسين أو يكلف بعمل فى مشروع جديد .. فإن قوة العمل التى كثيراً ما يخلفونها وراءهم ، تكون رديئة التدريب منخفضة المهارة ، وهى غالباً ما تعزف عن العبث بالمنظومات المعقدة دون غيرها .

وهذا نذير شؤم إلى حد ما . وبين جوانب تحول مواطن قوتنا فى الأمس لتصبح أعباء الحاضر الثقيلة.. فإن هذا هو الأمر الوحيد الأكثر إثارة للذعر . فمازلنا نعتمد على الكثافة والتعقد والتجرد ، جرياً وراء التكلفة المنخفضة والإنتاج طويل الأمد. ولا يقف الأمر عند حد الإخفاق فى تحقيق التكلفة المنخفضة ، بل إن رفضنا فى السابق للحلول البسيطة (المتصفة بنسبة عالية من العمالة ) ، وعجزنا فى الحاضر عن اتباع مثل هذه المنظومات يؤديان إلى إصابتنا بالعجز عن الحركة فى السوق ، حيث المرونة هى القاعدة الرئيسية للتنافس بين المنتجين فى المستقبل .

## ارفع يدك عن الاستراتيجية التسويقية الخاسرة

فى أواخر الأربعينيات، كانت جنرال إلكتريك تقود الحملة فى مجمع نام . منظومات شاملة للأوتوماتية ، تهدف على نحو سافر إلى التخلص من أكبر قدر ممكن من العمالة . ومن الغريب أن نجد كبير علماء جنرال موتورز ، رولاند شميت ، يجادل فى الواقع من أجل تعديل المنهج ، الذى كانت شركته أول من استحدثه ، والذى كان مدفوعاً بعقلية البرج العاجى . وفى مقال بمجلة « هاى تكنولوجى »* كتب عام ١٩٨٧، تحت عنوان «مطلوب مهندسون عمليون» ليخلص إلى ما يلى :

« هناك ... قضية كفاءة التنفيذ ، أى الأداء الفعال على طول الطريق إلى خط التشطيب . والبحث هنا ليس هو الحل . وبرغم أننا بالتأكيد فى حاجة إلى كادرات من باحثين هندسيين ، على مستوى عال، فإن الغالبية العظمى من مهندسى اليوم، فى حاجة إلى أن يدربوا بقدر أقل على أعمال البحث ، وبقدر أكبر كمهندسين ممارسين ، أظافرهم متسخة ،كما كان الحال فى الزمن الماضى .

إننا بمعاملة كل شيء على أنه قضية بحث ، ننزع إلى أن نأتى بحلول أنيقة مبتكرة، دون أن نلتفت بالقدر الكافى إلى التكلفة ، أو إلى إمكانية التصنيع والجودة. وفى نفس الوقت .. يمارس اليابانيون مهاراتهم على سمات لها قيمة تهم الزبون . وفى ذات الوقت يلتزمون بالقواعد الصارمة للتكلفة والجودة ، ويرجع السبب فى التأكيد على الجانب النظرى – على حساب التصميم والممارسة العملية – إلى الرغبة فى إعطاء خريج الهندسة القدرة على امتلاك الأساسيات ، أكثر من تعرف الآلات المجردة ، وفنون الصنعة السطحية السائدة فى الورشة . إن ذلك الهدف إنما يستحق التقدير ، إلا أنه فى التطبيق قد أخذ إلى أبعد مما يجب ، فالطلاب الذين سيعملون فى بيئة تتسم بالمنافسة على النحو الاقتصادى ، يتلقون بدلاً من ذلك تدريباً فى نطاق ثقافة بحثية وتحليلية هى ثقافة أساتذتهم . وهكذا .. فإن نظام التعليم عندنا ينقل قيماً أكاديمية فى غالبيته ، تركز على الحلول المثلى، وتغفل اعتبارات من نوع السرعة والتكلفة ورضاء الزبائن – وهذه هى القيم السوقية.

واتباعاً لمبدأ التسويق والتصنيع لـ « كايزين » ، أو التحسين المستمر .. يعمل

* Roland Schmitt - " High Technology " : Wanted : Hands - on Engineers

اليابانيون بصفة دائبة ومتزايدة على التجربة والاختراع وإضافة المصداقية للزبون . وفى كتاب « استعادة السطوة التنافسية »* يلاحظ بوب هيس ( هارفارد ) وستيف ويلرايت (ستانفورد) أن الاستثمار الرأسمالي عند الأمريكيين يعني - بصفة أساسية - إقامة مصانع جديدة ، بينما يراه اليابانيون تحسيناً مستمراً في الآلات التى لديهم فعلاً . إن مجرد ربع الاستثمار الرأسمالي في الولايات المتحدة ينفق في تحسين أداء المعدات الموجودة ، بينما ٦٠٪ من نظيره في اليابان يخصص إلى حد التواتر لهذه الوجهة . وبالمثل .. تظهر دراسة مؤخرة ، أجرتها ماكينسى وشركاه أن اليابانيين ينفقون مالا يتعدى عن سدس أو ثلث ماننفقه نحن على الأوتوماتية بعقلية « الفرقعة العظمى »: « إن القدر الأعظم من (كفائتهم) يأتى من مناهجهم الناشئة في بيئة محلية ، في تصميم وتصنيع معدات الإنتاج » .

وفى كتاب « التصنيع العالمي الطبقة » .. يتحدث ريتشارد شونبرجر عن مصنع محركات كاميجو في تويوتا رقم ٩، الذى تصفه مجلة «صناعة العربات» « أكفأ مصنع محركات في العالم» **، ويشير شونبرجر إلى أن هذا المصنع مجهز بآلات أمريكية عمرها عشرون سنة : « وأعيد تهيئتها بحيث لا تفوتها دقة ... قضايا الجودة تعالج وهي لا تزال في مهدها ، ومن ثم فليست هناك سوى حاجة قليلة إلى إعادة عمله ، كما تكاد لا توجد حاجة إلى الاحتفاظ بمخزون احتياطي ... ويمكن تجهيز أغلب الآلات في دقيقة أو اثنتين ، وبذلك ليس هناك سبب يدعو لاتباع الدفعات الضخمة للإنتاج»، والنتيجة هي إذكاء المرونة والاستجابية .

وفى « تحقيق الامتياز في التصنيع »***يقول روبرت هول إن الخبراء الذين اطلعوا على المصانع الأمريكية واليابانية على السواء ، يخلصون إلى أن : (١) المصانع الأمريكية الجديدة كثيراً ما تكون لديها تكنولوجيا متميزة ، لاتقل عن التكنولوجيا اليابانية وعادة تفضلها ؛ أى إن أية فجوة تكنولوجية لاتزال لصالح الأمريكان بدرجة ضئيلة . (٢) نظم الحاسب والبرمجات الأمريكية تتفوق على نظيرتها اليابانية بصفة دائمة تقريباً ، وهي أكبر حجماً وأكثر تعقيداً وأعظم قوة .. إلا أن هذا قد يكون مبعث ضعف ، كما قد يكون

* Bob Hayes and Steve Wheelright: Restoring our Competitive Edge

** "World Class Manufacturing", Automotive Industry

*** Attaining Manufacturing Excellence

مصدر قوة . وإذا كانت النظم تخفي وراءها ممارسات تؤدي إلى الضياع والتلف ..فإنه ينبغي ألا توجد . (٣) اليابانيون يتفوقون بصفة دائمة - تقريباً - في قدرتهم على تحسين المصانع والمعدات القائمة : تطوير العدد ، وإزالة العيوب ، وتحسين المخطط وما إلى ذلك . والخلاصة هي أن الأمريكيين يجدون صعوبة في أن يلموا شعثهم ، ويخرجوا بأقصى قدر مما لديهم » . وفي فصل بعنوان « تحقيق أثر الحركة الذاتية دون التكلفة » ، يضيف : «ليس من الحكمة الإسراع إلى إنفاق المال الوفير على الأتوماتية» ؛ ففي النهاية سوف تتوقف فاعليتها على التجهيز التنظيمي ، بقدر ماتتوقف على المال والبراعة الفنية ، بالإضافة إلى أن المنافسين ذوي المهارة المناظرة لن يتسنى التغلب عليهم بمجرد أن ننفق أكثر منهم على الأتوماتية الرئيسية ، التي لايمكن أن « تقام » على نحو فعال ، فلابد لها من أن تكون مصحوبة بأسلوب من الحياة التنظيمية» .

ولسوء الحظ ، فإن الظاهرة الموصوفة فيما سبق ليست حكراً على اليابانيين ؛ فقصة النجاح الألمانية مشابهة لذلك : المهندسون يعيشون في موقع الإنتاج ، وينشأون على تقاليد الأيادي الخشنة. إن الاستثمار في إنماء مهارات البشر هائلة ( كروب لصناعة الصلب أنفقت في سنة ١٩٨٦نحو ٥١ مليون دولار في تدريب ٤٢٠٠ فرد ممن يحتمل أن يكونوا عمالاً فيما بعد ) . و الجودة العالية والدورات الإنتاجية القصيرة هي قاعدة القياس، وقد تحقق نجاح مذهل بمنظومات التصنيع المرن .

## نتائج هائلة تحققت من خلال مذهب التزايد في الإنتاج في الولايات المتحدة

ما الحل إذن بالنسبة للولايات المتحدة ؟ نحن أيضاً نتبع مذهب التزايد ، ويقول هول Hall ، في ذلك : « يأتي الامتياز في التصنيع من خلال التفاني في سبيل التقدم اليومي ، بأن تجعل كل شيء يصبح أفضل قليلاً كل يوم يمر ، مستخدماً مهارة كل عامل ... الامتياز في التصنيع يجاهد من أجل تحسين الأنشطة ، التي تسهم في تحقيق رفاهية الزبون بوسائل كثيراً ما تكون غير مرئية ، وكثيراً ما لا تحظى بالتقدير ».

يكشف ريتشارد شونبرجر عن القوة الكامنة في هذه الأفكار ، عندما تطبق في الولايات المتحدة. وينتهي كتاب « التصنيع العالمي الطبقة » بملحق عنوانه « قائمة الشرف: الخمسات - العشرات - العشرينات » ، ويقصد بذلك أربعة وثمانين مصنعاً اكتشفها على

أرض أمريكا الشمالية ، مضت تتبع استراتيجية التحسن المستمر ، وحققت تحسناً يبلغ خمسة أمثال أو عشرة أو عشرين مثلاً في فترة التجهيز السابقة للتصنيع . هذه بعض النماذج الممثلة للتجربة .

ثرى إم ، ويزرفورد أو كلاهما ( أقراص مرنة ) : إنقاص حجم المخزون تحت التصنيع من ستمائة ساعة إلى ست ساعات ، اختصرت المساحة لكل وحدة ستة أضعاف، وبلغت الإنتاجية ثلاثة أمثال ما كانت عليه .

أومارك Omark، جويلف ، أونتاريو ( مناشير أشجار ) : فترة التجهيز السابقة على الإنتاج اختصرت من واحد وعشرين يوماً إلى يوم واحد ، ومسافة التدفق من ٢٦٢٠ قدماً إلى ١٧٣ قدماً .

أومارك ، أونالاسكا ، ويسكونسن ( حقائب أدوات تنظيف الأسلحة ) : اختصرت فترة التجهيز من أسبوعين إلى يوم واحد ، والمخزون خفّض بنسبة ٩٤٪ .

أومارك ، وودبيرن ، أوريجون ( أسلحة منشار دائرى ) : كان زمن دورة طلب التوريد يتراوح بين عشرة وأربعة عشر يوماً مع ٧٥٪ معدل وفاء ، انخفض إلى مابين يوم ويومين مع ٩٧٪ معدل وفاء . كما أن المخزون تحت التصنيع انخفض بنسبة ٨٥٪ ، ومسافة التدفق خفضت ٥٨٪ ، والتكلفة انخفضت بما يعادل ٣٥٪ .

هيوليت باكارد، جريلي ، كولورادو ( محركات أقراص مرنة ، علب حفظ الشرائط ) المخزون تحت التصنيع انخفض من ٢٢ يوماً إلى يوم واحد ، نظام التوريد الآلى للمواد طبق على المصنع بأكمله .

## نظرة الزبون المستجيب فى حالة التصنيع

لم أعثر على أمثلة أمريكية لمنهج استجابة الزبون للتصنيع ، أقل مما رأيت عند ورذنجتون إندستريز لصناديق التعبئة والمصنوعة من الكرتون المضلع . وفيما يلى ماوجدت:

١ – **مهندسو العمليات يعيشون فى موقع الإنتاج** ، يعملون مع خطوط الإنتاج لتحسين استخدام المواد والآلات .

٢ – **كل آلة عدلت عدداً كبيراً من المرات ، وعادة ما يكون ذلك بواسطة أجيال متعاقبة من العمال** . وقد سمعت عن الجين مرة بعد مرة : « لقد تكلف ذلك ١٥٠٠ دولار ،

وقد أداها جو برغم أنه كان في فترة النقاهة من آلام في عضلات ظهره . الآلة تعمل الآن شيئاً لا يمكن لأحد آخر ( في الصناعة ) أن يعمله . لو أنه أخذ هذه الشغلة لتؤدى في مكان آخر لكانت قد تكلفت ٧٠٠٠٠ دولار – هذا إذا افترضنا أن صبية المعدات الكبرى كانوا سيؤدونها ». عند ورذنجتون ، أفضى مشروع خارج ساعات العمل إلى أداء مهمة تدريج قياس لأحد الأجزاء داخل المصنع ،كان يستغرق عشرة أيام ، ويتكلف ٥٠٠ دولار ، ولكنه يستغرق الآن بضع ساعات ، ويتكلف أقل من عشرة دولارات ( عند جولدن نيدلز للتريكو .. توجد آلة يابانية تؤدى أعمال تريكو ، لايعرف منتجوها اليابانيون أنها تصلح لأدائها . وثمة نتيجة واحدة هي أنه : أصبحت جولدن نيدلز المصدر الوحيد للتوريد في الوقت المناسب لشركة « نومي NUMMI » للقفازات )

٣ – **القديم والجديد يعيشان جنباً إلى جنب على نحو مريح** . فعند ورذنجتون آلة متقدمة ، تدار بواسطة ثلاثة محركات غواصات من الأسطول الأمريكي صنعت في ١٩٤٣. وبرغم أنها تخضع لتحكم ينتمي لأحدث مافى تكنولوجيا الحاسب ، وأعيدت البرمجة بواسطة كهربائي يعمل عند ورذنجتون ، وليس بواسطة مبرمج محترف ( بالمثل : يتفاخر لوتشيانو بينيتون بما لديه من آلات ثمن الواحدة منها خمسة آلاف دولار ، أعيد تطقيمها بالعدد وأعيدت برمجتها عدة مرات ، « والآن تساوى الواحدة منها نصف مليون دولار» ).

٤ – **العوائق الوظيفية لم تعد توجد على الإطلاق** . ( انظر إ – ٢ ، ن – ٩ ، ع – ٨) جميع عمليات مراقبة الجودة عند ورذنجتون يؤديها العمال ، المزودون بأحدث معدات القياس ، وهم أيضاً يؤدون كافة أعمال الصيانة ما عدا العمليات الكبرى منها ، ويمكنهم أن يأخذوا ما يشاؤون من مخازن العُدد وقطع الغيار ، فهل تبقى مفتوحة . جميع أفراد البيع يتلقون تدريباً مستفيضاً على الآلات ، وتجرى ، بصفة منتظمة ، منافسات خاصة بالمبيعات في مواقع الإنتاج ، والمعلومات الخاصة بطلبات التوريد المتاحة للجميع .

ويرى كثيرون أن غياب الحواجز الوظيفية ، ودور الطاقم في معاونة الخط ، هي مفاتيح نجاح اليابانيين في التصنيع ، ويعلق ماسانورى موريتاني في «التكنولوجيا اليابانية» :

وثمة عامل ( رئيسى ) في قوة تكنولوجيا التصنيع اليابانية ، هو الاتصال الوثيق بين التطوير والتصميم وخط الإنتاج. وفي اليابان يرون هذا فطرة سليمة وبسيطة ،

ولكن الأمر ليس كذلك دائماً فى الولايات المتحدة وأوروبا .

هناك أعداد كبيرة من المهندسين الممتازين من خريجى الجامعات ، يوضعون فى العمل على خطوط الإنتاج ، وكثيرون منهم لهم كلمة مسموعة فى إدارة الأعمال. كما أن كثيرين من كبار المديرين فى الصناعة التحويلية اكتسبوا خبرة مباشرة ، وهناك مهندسون بحكم تمرسهم ، وأغلبهم قضى زمناً طويلاً فى العمل من مواقع الإنتاج . فى الشركات اليابانية ، نجد أن قطاع الإنتاج له كلمة مسموعة فى التطوير والتصميم . وبالإضافة إلى ذلك .. فإن المهندسين المهتمين بأعمال التطوير والتصميم يترددون بصفة دائمة على خطوط الإنتاج ، ويتباحثون مع نظائرهم هناك بشأن مختلف الأمور .

ويتفوق منتجو أجهزة التليفزيون الفرنسيون على منافسيهم اليابانيين فى بعض الجوانب المتعلقة بالطرز الراقية . فقد كان الفرنسيون هم الذين ابتدعوا التلامس الدقيق والتحكم عن بعد ، من قبل أن يبدأ اليابانيون فى استخدامها . إلا أنه بينما ينفق الفرنسيون مالاً وفيراً على إنتاج التصميمات البديعة للطرز الفاخرة فى صناعتهم ، وتقل الجودة الفعلية للمنتج عن جودة الأجهزة اليابانية ، نتيجة لأن المصممين الفرنسيين لايتفهمون المشكلات التى تحدث فى مواقع الإنتاج جيداً ، كما أن أعمال التصميم لاتمارس من منظور الشخص الذى سيتولى تجميع المنتج. باختصار .. فإن هناك فجوة خطيرة بين التطوير والإنتاج ، وهى ناشئة عن الفجوات بين مختلف الطبقات الموجودة داخل هرمية الشركة نفسها .

**٥ – الابتكار فى مراحل الإنتاج وفى المنتج نفسه يستمر دون انقطاع** . مشغلو الالآت فى إلجين وورذنجتون يعملون بالتعاون مع الزبائن داخل المصنع ، من أجل معالجة المشكلات .

**٦ – الزبائن يوجدون فى المصنع طيلة الوقت ، وعمال المصنع يوجدون عند الزبائن كذلك** . لم يحدث أبداً أننى كنت فى زيارة لدى ورذنجتون ( أو ميليكين ) ، دون أن أرى زبائن لديهم ، وهم ليسوا هناك لمجرد الطواف ، بل يعملون ( ميليكين ترى أن مصانعها المتألقة هى أفضل مكاتب للمبيعات ). وفى ذلك يقول واحد من المديرين فى وضوح : « لم يحدث أبداً أن فقدنا صفقة جئنا فيها بالزبون إلى هناك » . ومن المعتاد جداً أن يطلب من

المديرين أن ينفقوا على نحو رتيب ١٥٪ من وقتهم مع الزبائن على الطريق ، فيقوم مشغل الآلة المتوسط بزيارتين أو ثلاث لمقر الزبون سنويًا . وكثيراً ما يحدث أن تقضى ليلة. ( جين ديفـاو Jene Defowu، من شـركـة « الوفس ALOFS» ، وهى تنتج التجميعات الآلية والعلامات المدموغة )، تصف نتائج الاتصالات بين المصنع والعملاء : « أوفدنا جميع المهتمين من رجالنا ليروا المنتج ، وهو يُصنع ويقابلوا نظراءهم ( عند جنرال موتورز ) . والآن .. عندما تحدث مشكلة ، فإن رد فعل العميل هو أن يطلب « صديقه » ، ولا يسرع بها إلى داخل النظام ويحولها إلى مذكرة ، ويمكننى أن أؤكد لك أن « الصديق سوف يأتى راكضاً » . ثم تنتقل ديفاو إلى قصة ، تحكيها على نحو شبه حزين ، وموضوعها عدة تجارب وقعت مؤخراً مع موردى المعدات اليابانيين الذين تتعامل معهم . سلوك عادى عندهم أن يعدلوا آلة من أجل زبون صغير ، وأيضا أن يستأجروا طائرة لنقل قطعة غيار باهظة الثمن عدة آلاف من الأميال على أثر وقوع عطل ، وهى تروى : « عندما سألت عن السبب ، قيل لى : نحن نريدك أن تنمو لكى ننمو معك . الأمر بهذه البساطة » .

**٧ – مديرو المصنع قد عملوا فى مواقع الإنتاج ، وقاموا بإدخال تعديلات فى الآلات، ويمهمة أو اثنتين فى نطاق المبيعات** . لدينا حالة نموذجية ، واحد من مديرى المصانع عند ورذنجتون ستيل Worthington Steel، التحق فى إجازة الصيف ، وهو لايزال طالباً يدرس إدارة الأعمال فى جامعة أوهايو ستيت ، ولم يقبل عرضاً للعمل فى آى. بى . إم . والتحق بورذنجتون فى عمل دائم بعد تخرجه . دخل باطن كل آلة فى المصنع ، واشتغل مرة مع منتجى آلة جديدة من النمسا لإدخال تعديلات عليها ، وهو يتحدث كما لو كان حاصلاً على دكتوراه فى التعدين ، أو كان مهندساً ميكانيكياً معاً . ولكنه لم يحصل على تدريب رسمى فى أى من هذين المجالين، وإنما قام بجولة فى المبيعات وحقق نجاحاً.

ويتلخص الأمر فى : (١) إلجين وورذنجتون يدأبان على الابتكار ، بالاشتراك مع الزبائن ، فى المنتج ، وفى عملية الإنتاج معاً . (٢) مرونتهما ومدى استجابتهما لامثيل لهما فى صناعتين عملاقتين . (٣) تحققان قمة الجودة ( ورذنجتون ، مثلاً ، تحقق ما يصل إلى أربع مرات قدر المتوسط فى الصناعة) . (٤) لديهما ماكينات تعد قديمة نوعاً بصفة عامة ، وأجريت عليها تعديلات بغرض تحديثها إلى آخر ما وصلت اليه التكنولوجيا . (٥) كلتاهما تنتجان بتكلفة منخفضة بالإضافة لكل ما سبق ، وليست هذه قائمة مواصفات سيئة،

وكلتاهما – في مجموعهما – يمارسان التسويق بعبقرية ، وتستخدمان مصانعهما كسلاح أساسي في ذلك .

## خلق السوق من خلال التصنيع في تشابارال

تقع تشابارال لصناعة الصلب في مدينة ميدلوثيان بولاية تكساس ، وهي رائدة في تكنولوجيا المصنع الصغير . وتتميز بأوطأ تكلفة في صناعة الصلب الأمريكية ، بل إنها أكثر تفوقاً في ذلك على منافسيها الآسيويين ، فهي مثلاً قادرة على إنتاج الصلب بنصف تكلفته في المصنع الياباني النمطي . مؤسس الشركة ، جوردون فوروارد ، برغم كونه تكنولوجيًا ، فإن ليس لديه قسم للبحوث ، وهو يتحدث عن ذلك لمجلة « هارفارد بيزنس ريفيو » :

التحدي الأكبر الذي يواجهنا هو الحد من الزمن الذي يستهلك في إخراج التكنولوجيا من المعمل وإلى العمليات ... لنرجع إلي ما أظن أنه كان يحدث في بعض الشركات الأكبر حجماً في هذه الصناعة . حسناً .. لم يحدث شيء ، وبالتأكيد كانت هناك بحوث ، ولكني كثيراً ما كنت أرى أن هذه الشركات كانت تنشيء أقساماً للبحوث ، لمجرد أن يجد رؤساؤها كلاماً لطيفاً عن التكنولوجيا يضعونه في تقاريرهم السنوية . وقد أقامت هذه الشركات مراكز للبحوث يوحي شكلها بالأهمية ، أماكن في كل منها ألف شخص ، يعملون في مبنى فاخر جديد في كونيكتيكت أو مكان مشابه ، تحف بها النافورات والخضرة والحدائق الصغيرة. هذه كانت أماكن لطيفة جذابة حقًا . ولكني عندما دخلت واحداً منها لأول مرة ، خيل إلي أنني أدخل فورست لون Forest Lawn، وبعد أن تقضي فترة هناك .. تدرك أنك فعلاً في فورست لون ، لا لأنه ليست هناك أفكار طيبة ، بل لأن الأفكار الطيبة تموت هناك طيلة الوقت ..كثير من الأفكار لم يكن ساخناً إلى هذا الحد ... وكما تعرف .. يأتي شخص بفكرة خليقة بأن تحرق بطانة فرن الصهر ، فلو أن هذا الفتى كانت لديه خبرة بالإنتاج ، لكان قد عرف جيداً أن أكسيد الحديد ( أكسيد الحديد النقي ) مذيب للطوب المبطن للأفران . ولكن المحتمل هو أنه لا يقدم حتى على محادثة أحد في الإنتاج. والذي لا أريد أن أناقشه هو أن البحوث البحتة لا مكان لها في صناعتنا . ولكن ما كان يوجد هو كثير من فنون الصنعة ، لارابط لها

بالاحتياجات العقلية للإنتاج . كان هذا إلى حد ما خطأ أولئك الذين يعملون فى مراكز البحوث هذه ، ولكنه كان أيضاً خطأ العاملين فى الإنتاج ، والذين ينظرون بعين الشك إلى أنه فكرة جديدة ، ويرون فى التغيير تحديا لمراكزهم .... كما أنهم عاملوا أفراد البحوث وكأنهم صمامات أمان. ويمكنك أن تخمن الطريقة التى يفكرون فيها : « لو أن كل الأذكياء من حملة الدكتوراه هؤلاء مسؤولون عن الأفكار الجديدة ، لما كان لنا أن نشغل أنفسنا بها . ثم إن أغلب الأفكار كلام فارغ على أية حال . ابتعدوا عنا فقط وسوف نؤدى ماهو مطلوب منا » ! ! هذا هو ما يحدث ، عندما تعامل البحوث على أساس عملية يؤديها الموظفون .

وهكذا حاولنا أن نأتى بالبحوث إلى قلب المصنع ، ونجعلها وظيفة يؤديها غير الموظفين. جعلنا المسوِّقين عن إنتاج الصلب مسؤولين عن إبقاء عمليتهم فى المكانة الرفيعة في التقنية على مستوى العالم. فإذا كان عليهم أن يسافروا فليفعلوا، وإذا كان عليهم أن يقرروا مضمون الخطوة التالية.. فإنهم يخرجون ليجدوا الأماكن التى بها أناس يعملون أموراً تهمهم. إنهم يزورون شركات أخرى، ويعملون بالاشتراك مع الجامعات. فالتعاون مع الجامعات ذو أهمية بصفة خاصة، أما أعضاء الجامعات فيجتذبهم الإحساس بأنهم سيشتركون فى عمل مع موظفى تشابارال، على أن يعودوا إلى عملهم ويحققوا بعض الأمور، فهم يعلمون أنهم يعودون إلى مكاتبهم لمجرد إعداد تقارير؛ فالمعمل هو المصنع ذاته. إننى فى بعض الأحيان أعض شفتى لأن هناك محاولات لعمل أشياء تثير الذعر فى نفسى. ونحن طبعاً لا نحول المصنع إلى معمل بحوث، ولكن المصنع بأكمله هو معمل فعلاً، برغم كونه واحداً من أكثر مصانع الصلب إنتاجاً فى العالم. نحن لا نوقف العمليات لنقدم على أمور جنونية، ولكننا فعلاً نحاول أن نؤدى أعمال البحوث والتطوير داخل المصنع. أتعرف، لو أنك وضعت معاً واحداً ممن يقومون بالإنتاج، وآخر من قسم الصيانة، ومهندساً.. فسوف تكتشف بسرعة ما إذا كانت هناك فرصة لأداء عمل يأتى بنتيجة، وإذا وقع ذلك .. فإن وجودهم هناك يعنى أن لديك فرصة طيبة لجعل هذا يحدث ويحقق فائدة، وبسرعة ...

«على القائمين بالإنتاج» أن يكونوا ممتازين فى هذا العمل، ولكن عليهم أيضاً أن يكونوا تكنولوجيين موهوبين. وليس هناك من هم وراءهم فى المعمل ليؤازروهم،

.... وقد وجدنا لزاماً علينا أن نخلق هؤلاء... فمثلاً، لدينا خطة للتغيب فترة كل بضع سنوات كما في الجامعات للأفراد الذين هم في الخط الأمامي، في المستوى الإشرافي. ومنذ فترة مضت، عندما جلسنا لنسائل أنفسنا: أي نوع من الشركات نريد أن نكون ؟ عرفنا أنه كان علينا أن نتصف بالجرأة والإقدام ، وكنا نعرف أن علينا أن نبقى على قمة التكنولوجيا الجديدة ، وأن أفضل طريق للإتيان بالتكنولوجيا إلى مكان العمل ، هو من خلال البشر . والآن ، قد يكون ذلك رائعاً ، ولكن كيف نعمله ؟ كنا كلنا نشعر بأن غالبية المصانع تخنق الشباب ، وكان من الممكن للبيروقراطية أن تشل حركتنا . كنا نريد لتشابارال أن تمنح الناس الحرية لأن يعملوا ، وأن تستخرج المكامن من كل فرد .. لاحظ كثيرون منا كيف أن الشباب في صناعتنا يرتجفون خوفاً في أول يوم يعملون فيه كملاحظين . ولسنة أو اثنتين يجدون العمل مثيراً. وقد يحصلون على برنامج دراسي في الإدارة ، أو يسعون إلى مسؤوليات جديدة ، ويحاولون أن يتعلموا أشياء جديدة ، ثم بعد انقضاء ثلاث سنوات يصبح الأمر عادياً ... ربما يكفون عن التفكير ، ويبحثون عن الإثارة في موضع آخر - خارج العمل. وهكذا قلنا لأنفسنا ، لنأخذهم بعيداً عن أعمالهم العادية فيما يشبه الإجازة السبتية*. وربما نكلفهم بمشروعات خاصة أحياناً ... نجعلهم يذهبون إلى رحلات، أو يزورون مصانع صلب أخرى، أو يلقون نظرة على نوع من الأفران نفكر في استخدامه أو برنامج جديد نعمل على إنمائه ليستخدم في الحاسب ، وأحياناً يمضون وقتهم في زيارة الزبائن .

ولا يتواني فوروارد عن أن يوفد جماعات قوته العاملة في المصنع إلى الزبائن عندما تستدعي الحاجة ذلك :

« عندما تخرج من خطوط الإنتاج لدينا أسياخ ملتوية ، تسبب مشاكل لزبائننا .. فإننا قد نوفد واحداً من رؤساء العمل ، مصحوباً بواحد من أفراد البيع أو الشخص الذي ربط الحزمة ، أو فرداً ممن يعملون في الإنتاج ، أو شخصاً في قسم المعادن ، وهذا عمل كل فرد . ونحن نمزج فرق العمل ، ونوفد أفراد الصيانة بصحبة بعض من يعملون في قسم الصهر وقسم الدرفلة . نريد أن يروا تشابارال

* إجازة مدتها سنة تمنح لبعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ، مرة كل سبع سنوات ، للتفرغ للبحث في هيئات أخرى . ( المراجع )

كمـا يراها زبائننا، ونريدهم أيضـاً أن يكونوا قـادرين على أن يحـادث بعضـهم بعضاً. نريدهم أن يتبادلوا المعلومات، ويرجعوا بأفكار جديدة حول كيفية إدخال التحسينات أو طرق جديدة لفهم المشاكل . إن هذه هي قضية المستشارين تجاه المنفذين هذه كلها مسؤولية المستشارين - أو هكذا يجب أن تكون. كل فرد يمكنه أن يعاون ويتقاسم جودة المنتج ورضاء الزبون، وأن يصبح مسئولاًمسئولية مباشرة.

منذ حوالى أربع سنوات .. جعلنا كل فرد في الشركة عضواً في قسم المبيعات. فيما يعنى أن ذلك يشمل العاملين في الأمن والسكرتارية ، وكل أمرىء . وعندما تفكر فيمن يحادث الزبائن ، ستدرك أنهم كثيرون جداً - في الهاتف أو عندما نستقبل الزبائن لجولة لدينا، أو في أى مناسبة أخرى .

## أنشىء تصنيعا يقوم على الاستجابة للزبون

نجد عند *تشابارال نفس المبادىء الحكيمة التى هى عند إلجين وورذنجتون ، والتى* توجد عند *الشركات الناجحة فى اليابان ( وألمانيا ) : (١) تحطيم الحواجز الوظيفية . (٢) المهندسون يعملون فى مواقع الإنتاج ( أرض المصنع ) وليسوا فى عزلة . (٣) البحوث تعامل كتجارب مستمرة ومتدرجة ، تمارس بالاشتراك مع التصنيع والزبائن . (٤) سلوك* يقوم على : *فتش / اختبر / عدل / أسرع / نفذ . (٥) اهتمام الجميع بالزبائن .*

كل هذا ينبع من التصنيع عند إلجين وورذنجتون وميليكين وتشابارال وغيرهم : المبيعات ، والتسويق ، والخدمة ، والجودة ، والابتكار ، والمرونة، والاستجابة . من الواضح إذن السبب فى أن هيس ورايخ وغيرهما يخشون ذلك السلوك الغافل ، الذى يقوم على التخلى عن التصنيع جرياً وراء التكلفة الواطئة وحدها . إن الذى يؤلم لايرتبط بفقدان فرص العمل فى التصنيع ، بل يرتبط بفقدان القدرة على التوجه للسوق ، والذى يأتى إما من تفكك التصنيع أو معاملته كما لو كان مجرد مركز تكلفة .

نفس هذه العوامل لابد من أن تبعث بصيحة تحذير للمشتغلين بالتصنيع فى أمريكا، والواقعين فى غرام مقيم مع اللاتكامل الرأسى. وكثيراً ما يكون هذا سلوكاً حكيماً، وذلك لأنه يأتى بابتكار مفيد للزبائن يرد من كثيرين من الموردين داخل وخارج البلاد. ولكن التكامل الذى يأتى فى إطار سعى محدود الأفق نحو تكلفة واطئة ، ينطوى على تجاهل لجميع مكونات وظيفة التسويق ، التى يجب أن يكون المصنع حائزاً لها .

« الحس » أو « الملمس » كلمة تزعج رجال الأعمال . إنها أكثر نعومة وطراوة من أن تعجبهم ، إلا أن كلمة « الحس » لا تزال من نواحٍ كثيرة هي جوهر ما نحن فيه ، والتقدم من يوم ليوم فى الابتكار والاستجابية ينبع من التفاعل العلمى الأدائى ، فيما بين الموردين والزبائن والملاحظين ومشغلى ماكينات الخطوط والباحثين ، ورؤساء مراكز التوزيع . وإذا أقدمنا على اللاتكامل ، سواء فى الداخل أو فى الخارج .. فإن « الحس » يجب أن يبقى سليماً . ولقد تعلم كثيرون أخيراً أن هذا أسهل قولاً منه فعلاً ، خصوصاً بالنسبة للمنتجين من خارج البلاد ، وحتى لو شجعت على السفر المتكرر . المشكلة هى أنه قد يحدث وقد لا يحدث - بنفس الدرجة من الاحتمال - أن المقابلات والمحادثات التى تقع بالصدفة - على مدى الزمن - هى التى تقود إلى اختبار الأفكار الجديدة ذات الجدارة . وإذا حدث تدهور فى عدد التفاعلات والتعاملات ، فإن احتمال ظهور الآلاف من الابتكارات الصغيرة والمتدرجة فى المنتج والعملية ، والتى هى ضرورية لاستمرار القدرة على التنافس سوف ينخفض لدرجة مخيفة.

## نموذج جديد لدور عملية التصنيع

وتلخيصاً لهذا كله .. لابد لنا أن نتناول سلسلة طويلة من المفاهيم الخاطئة حول التصنيع ، ونتخلص منها ، ثم نتبع وسائل جديدة لإتيان الأمور :

| الفلسفة التقليدية | الفلسفة الجديدة |
|---|---|
| إن المزايا الناجمة عن التكلفة عند منافسينا تدفعنا خارج الحدود . | هناك تحسينات ضخمة فى الإنتاجية ، تتحقق من خلال البشر أكثر من رأس المال ، يمكن تحقيقها فوراً فى أية صناعة . النماذج من كل صناعة تتمثل حولنا لو أننا - فقط - كلفنا أنفسنا مشقة التلفت . خذ الصلب مثلاً : نيكور ، ورذنجتون ، تشابارال ، فإنتاجية كل منها أربعة أمثال بقية الشركات فى هذه الصناعة . |
| مادمنا سنعيد تدريب أفراد التصميم / | أغلب الابتكار يأتى من التبادل ، على |

الهندسة ، والتسويق ، فسوف نسيطر على الأوضاع .

أساس يومي، وكثيراً ما يكون غير مخطط. التبادل بين هذه الوظائف من جهة والتصنيع من جهة أخرى . أضف إلى ذلك أن الميزة التي تحقق البيع للأمريكان هي المرونة ، وهذه تفقد عندما يتداعى التصنيع .

الأفراد الممتازون لا يريدون أن يشغلوا وظائف في التصنيع .

هذا صحيح، إذا أخذنا في اعتبارنا الأسلوب الذي دأبنا على أن نعامل به أفراد التصنيع . إلا أنه .. كما يتضح من بعض الحالات ، يمكن علاجه في وقت قصير . ويمكن للمصنع أن يكون محط الأمل ونقطة الانطلاق إلى مسار مهني لامع، بدلاً من أن يظل طريقاً مسدوداً .

منطق « المزايا النسبية » يجذبنا بعيداً عن التصنيع ونحو أنشطة الخدمات.

صحيح أن الذين سيعملون في المصانع في المستقبل سيكونون أقل عدداً ، ولكن هذا لا يعني أن هناك منطقاً مضاداً للتصنيع . في مصنع المستقبل، سوف تتحقق المزايا النسبية من خلال القيمة المضافة ، عن طريق الجودة والخدمة والمرونة والاستجابية والابتكار الدائم. والمصنع هو الذي يحرك كل هذه المكونات بصرف النظر عن عدد العاملين فيه . وينطبق ذلك على «المصنع» الذي سينهض في أعمال الخدمات – غرف المقاصة ، وماكينات صرف النقود الآلية الحركة في البنوك وماشاكل ذلك ، ونظم الحجز في شركات الطيران ، والنظم الكلية عند

ماكيسون ، ذا ليمتيد، وفيديرال إكسبريس ـ انظر (ع – ٤) . وتظهر الدراسات الآن أن أعمال الخدمات أصبحت ، فى المتوسط، أكثر اتجاها للمشروعات كثيفة الرأسمال (لديها أكثر من « مصنع » ، إن شئت) من التصنيع .

## الخطوات الأولى

*هل أنت الآن منشغل بتحقيق الاتجاه إلى نقيض التكامل ؟ تريد أن تنقل أشغال التصنيع خارج البلاد ؟ ربما تكون هذه إجراءات سليمة .. فقط أعد تقييمها على ضوء ماأوردناه هنا . هل أنت واثق من قدرتك على أن تحتفظ باستجابية عالية المستوى أو أن تتوصل إليها ؟ والابتكار المستمر أيضاً ؟*

*إذا لم تكن منشغلاً بمثل هذه الإجراءات .. إبدأ مراجعة متقنة وواعية لعملياتك وللتصنيع ، معنيًا بإنماء الدخل أكثر من خفض التكلفة. ولابد من وضع خطط استراتيجية وتشغيلية لأنشطة التصنيع ، ومراجعتها من منظور تسويقي .*

# ع - ٩

## ملخـــص

لكى نتوصل إلى الاستراتيجيات الموجهة نحو الزبون بشكل جذرى ، والتى بسطناها فى الوصفات من (ع - ١) إلى (ع - ٦) .. علينا أن :

- نكثر من الاستثمار (مقياس إجمالى الدولارات ، وعدد الأفراد ، ونصيب الواحد منهم ) فى مبيعات الخط الأمامى والخدمة والتوزيع وأفراد مساندة المبيعات / الخدمة / التوزيع ونظم الدعم .
- نجعل من هؤلاء الناس أبطال الشركة : بأن ندفع لهم أجوراً مجزية ، ونكثر تدريبهم فى غرف الدراسة وفى العمل ، ونمدهم بأدوات ممتازة ، ونهيىء لهم الفرصة للمشاركة فى تنظيم أعمالهم ونظم الدعم ، ونستمع إليهم .
- نكثر من الاستثمار ( بمقياس الدعم والمساندة والوقت المنفق ) فى تأييد تجار الجملة والتجزئة ، والممثلين ، وأصحاب الامتياز ، وغير ذلك من أعضاء قناة التوزيع الخاصة بك، وننتقيهم بعناية ، ولكننا نتخلص أيضاً بانتظام من أفقر العاملين أداء .

ومما يثير السخرية أن غالبية البشر الذين ينظر إليهم باستخفاف فى معظم الهيئات، عامة كانت أم خاصة ، هم أولئك الأقرب للزبون ( المريض والمواطن ) ، وأكثرهم تحملاً بصفة مباشرة للمسؤولية عن الجودة والاستجابية فى الخدمة المقدمة. وهذا النوع من التقاليد يجب أن يتبع نقيضه وبصورة مفرطة ، إذا قدر للاستجابية الكاملة للزبائن أن تصبح حقيقة واقعة .

**فكّر فى مضاعفة : (١) عدد أفراد البيع ، المباشرين والمساندين للممثلين وأصحاب الامتياز . (٢) ميزانية التدريب على أعمال البيع . (٣) ميزانية نظام دعم المبيعات .**

# ع - ٩

# اجعل من قوة البيع والخدمة أبطالا

تعالج هذه الوصفة وسابقتها ، أكثر عنصرين من عناصر الشركة الأمريكية النمطية تعرضاً لإهمال : (١) التصنيع . (٢) المبيعات والخدمة . ولابد ببساطة أن يتحقق لهذين العنصرين أقصى قدر من الظهور والأهمية إذا كان لنا أن نسترد قدرتنا على المنافسة . إنهما الدعامتان اللتان تقوم عليهما المنشأة الأساسية على تطبيق الاستراتيجيات الجديدة - والضرورية - الواردة فى (ع - ١) حتى (ع - ٦) .

## ما الذى يتحقق من وراء و ضع البيع قبل أى شىء آخر

إن لعبة الزبون يكون كسبها أو فقدانها فى نهاية المطاف فى الخطوط الأمامية ، حيث يحدث الاتصال بين الزبون وأى عضو فى المنشأة . ففريق الخط الأمامى هو المنشأة كما يراها الزبون . فلابد إذن لفريق الخط الأمامى أن يعامل أفراده معاملة الأبطال ، وهم كذلك بحق ، وأن يدعموا الأدوات ( التدريب والنظم ) ، التى تمكنهم من أن يخدموا الزبون بانتظام ونبل . الغريب أن قلة قليلة من الشركات تدرك ذلك :

- هل يمكن أن يكون الأمر بهذه البساطة ؟ باكمان لابز تزدهر ، برغم المنافسين الجدد والطلب الذى يستند كله نسبياً إلى منتجاتها فى أسواق العالم . ومنذ ١٩٨٠ .. عمدت هذه المؤسسة إلى مضاعفة قوة البيع إلى ثلاثة أمثالها ، من ٩٠ إلى ٢٧٥ ، فزادت المبيعات بنفس المعدل بالضبط ، متأخرة سنة واحدة تقريباً ، وهى الفترة الزمنية التى يلزم لأفراد البيع التقنيين لأن يكتسبوا سرعتهم . وليس لدى رئيس الشركة ريب فى ذلك، فهو يقول : « المبيعات تزيد بنفس معدل زيادة أفراد البيع » .

- وفي سنة ١٩٨٥ .. تدهور حال تجارة الحاسب الشخصي - سواء في ذلك المنتجون أو الموزعون ، ولكن بيزنس لاند ، وهي منشأة بيع التجزئة ، حققت ارتفاعاً بنسبة ٢٠٠٪ تقريباً. وهي اليوم تحقق دخلاً يقترب من نصف المليار سنوياً . وهي بالإضافة إلى الأفراد العاملين في منافذ التوزيع ، لديها قوة بيع قدرها ٧٥٠ فرداً ، تمكنت من اقتحام سوق الحاسب الشخصي وفتحها على مصراعيها ، وهو انتصار لم تقدر عليه حتى أبل . والبعض يضعون قوة البيع التي لدى بيزنس لاند على القمة ، التي تشاركها فيها ثلاث أو أربع شركات أخرى في تجارة الحاسب . وبرغم أنها تنتقي قمة المواهب من البداية، فإنها لاتزال تنفق ببذخ على التدريب : ٦٠٠ دولار أو أكثر شهريًا ، نظير تدريب جديد لكل عامل بيع في الشهر .
- في « سويل فيلدج كاديلاك Sewell Village Cadillac» ( ١٠٠ مليـــون دولار ) ، يعامل الميكانيكيون باهتمام وبذخ، وتصل دخول أفضلهم إلى مائة ألف دولار سنويًا . والتدريب متفوق للغاية ، كما أن نظم الدعم من جانب الحاسب لا مثيل لها .

أضف إلى هذه القائمة شركات مثل سيرفس ماستر، ماريوت ، ديزني ، أي . بي. إم ، فيديرال إكسبريس ، نوردستروم ، ستيو ليونارد ، سيفتي كلين Safety Kleen، سناب أون تولز Snap-On Tools، تراس جويست ، وهي منشآت تعيش من أجل قوتها العاملة في البيع والخدمة ومساندة الزبائن . ولدى بعضها نقابة ( مثل فريتولاي وديزني ) وبعضها ليس كذلك . إن الذي يهم ، ويؤخذ بعين الاعتبار هو: الاهتمام ، والتغذية ، والسلوك ، والأجور ، ومنظومات دعم . إن نائبة الرئيس الإقليمي في نوردستروم ( بتسي ساندرز ) قد جذبت انتباهها هذه الروح في حديث لجماعة من المديرين الفنيين :

- كم منكم يعرفون نوردستروم ؟

( كل الأيدي رفعت )

- كم منكم لديه فكرة إيجابية عن نوردستروم ؟

( مرة أخرى ، كل الأيدي ترتفع )

- كم منكم يعرفونني ؟

( لا أحد يرفع يده )

– كم منكم يعرفون جيم أو بروس نوردستروم ؟

( لم يرفع أحد يديه)

– كم منكم يعرف مدير المحل فى بالو آلتو، أو فى أى مكان آخر قمتم بزيارتنا فيه ؟

( لا تزال الأيدى لا ترتفع )

– كم منكم يعرفوننا عن طريق تقارير تحليل الأمن ؟

( مرة أخرى لا ترتفع الأيدى )

– ألا تعرفون أن نوردستروم هو الشخص المكلف بالبيع لكم ، لست أنا وليس بروس نوردستروم ، وليست توصية محلل الأمن : إنه ذات الشخص الذى تحتكون به عند وجودكم فى القسم الذى تريدونه .

وكما سبق أن قلت، فإن البائعين عند نوردستروم يتقاضون أجوراً طيبة ، وهناك كثيرون منهم ، ومن موظفى الإدارة أيضاً ، يتواجدون فى أماكن البيع لتقديم المعاونة . كما أن البائعين يدعمهم المستوى العالى للمخزون السلعى عند نوردستروم. إن الكفاءة التى لانظير لها فى إجراء التعديلات على الملابس لتناسب الزبون فى يوم واحد ، ثم إلى جانب ذلك .. فإنه مسموح لهم بأن يفعلوا أى شىء تقريباً : صرف الشيكات ، وقبول المرتجعات ، ولف المبيعات فى ورق الهدايا .

وفى هدى كل هذا الدعم .. تقول ساندرز : « نحن ننتظر منهم كثير ! » . نوردستروم ، إذن ، تدلل العاملين فى الخط الأمامى لديها ، وأيضاً تطلب منهم فى الوقت نفسه عطاءً كثيراً. ويستخدم فريتولاى نفس الأسلوب ، ويقول توم بونوما ( هارفارد ) فى «التفوق التسويقى : جعل الإستراتيجيات تعمل » : إنه الأجر والمساندة وأمر آخر :

برغم دقة النظام فى فريتولاى ، وبالتأكيد هناك بعض متطلبات المنظومة التى يلزمها «ميكى ماوس » .. فإن البائع يعمل أشياء لاتطلب الشركات الأخرى من نظيره أن يؤديها. فأحدهم ( البائع جيس باجلويتشا ) يعتاد أن يفحص بين آن وآخر أكياس الـ «فريتو» ، أو أى شىء مما قد يكون موجوداً على الأرفف ، ويسوى الثنيات التى قد تكون موجودة على سطحها لكى تبدو الأكياس أنيقة حسنة المنظر . وهو يعد كل رسالة تأتيه بإخلاص يشبه التقديس ، ويحتسب لصالح الزبون أى

عنصر يلحق به تلف ، وهو يؤدى كل هذا بحماس مفرط؛ ولو هبط عليه زائر من كوكب آخر ، لظن أنه أمام مذبح مقدس وأن «فريتولاى» هى الديانة . أكثر شيء يحير فى هذا كله هو أن باجلويتشا عضو فى النقابة !

عندما يختبر الناس المنظومة بالتفصيل، فإنهم يخرجون بعدد من الأسباب التى تفسر حقيقة مفادها أنها تعمل بهذه الكفاءة. ولا شك أن العمولات التى يتقاضىها جيس باجلويتشا لها دخل كبير فى استعداده فى « ثنى » الأكياس ، كما أن التدريب الذى تلقاه يمكنه من أن يدرك أن أناقة العرض تجعل إقبال الزبون على الشراء أكثر احتمالاً ، مما لو كانت مبعثرة أو رديئة. وهناك فرص طيبة للتقدم فى ظل منظومة فريتو ، وهى أن الشركة تدفع مصروفات الدراسة المسائية التى ينتظم فيها جيس ، الذى يطمح بشدة إلى أن يصبح مديراً إقليمياً فيها ذات يوم . كما أن نظام جداول الحساب الموجودة على ظهور الفواتير ، والنظرة الفاحصة على الفواتير - ذاتها - تنطوى على أشياء ، يدرك جيس جيداً كيف أن استعمالها يساعده على كسب مزيد من النقود ، ويساعد ( فريتولاى ) على تحريك المزيد من السلع .

ولكن ليس من بين هذا ما يفسر السبب فى الحماس الذى يبديه جيس ... إنه يعدو هنا وهناك . ويمكن للمرء أن يعرف ، عندما ينصت إليه ، أنه يؤمن بـ « فريتولاى »، كشركة تتجر فى الوجبات عالية الجودة ، وأنها مكان للعمل لايقل جودة . إنه يعرف ويقبل، والأكثر من ذلك أنه يؤمن بشعار التسويق لدى الشركة : « لدينا ثانيتان فقط لكى نأتى للزبون بما لدينا من وجبات رائعة وعالية الجودة » ، وهو فى الواقع يريد للزبائن ، تجاريين وأفراداً مستهلكين ، أن يقبلوا على منتجات فريتولاى، إنه يدرك فى أعماقه أنه هو الوصلة التى تحقق أو تدمر التفاعل بين الشركة والزبائن .

ويضيف بونوما : إن الاعتقاد الراسخ لدى الإدارة العليا بأهمية القوى القائمة على البيع، وهو اعتقاد لا يسرى فى مجال العمل فقط، بل لدى أولئك الذين يشجعون هذا المجال. وهذا هو الذى يحدث الفارق فى النهاية . وبكل صراحة يتكلم الرئيس السابق لفريتولاى، وين كالوبى Wayne Calloway (الذى يرأس الآن الشركة الأم لفريتو : بيبسى كولا ) فيقول : «الخدمة للمبيعات كأنها عبارة مطبوعة على سروال كل فرد هنا » .

وقد كان هذا الاهتمام بقوة البيع والخدمة نفعاً عظيماً للشركات ، مثل فريتولاى

لزمن طويل ، ولكن « السر » الذى تشترك فيه فريتو ونوردستروم قد ظل طى الكتمان ومستعصياً على الآخرين ، الذين ينصب اهتمامهم على الشراء والتصميم والإنتاج والعمليات بتكلفة واطئة كوسيلة لتحقيق مزايا استراتيجية . واليوم ( بل وسيتضح ذلك غداً أكثر وأكثر ) ، فإن « الخدمة المضافة » ، كما وصفناها فى (ع - ١ و ع - ٣ و ع - ٤) قد تكون هى أفضل استراتيجية للبقاء فضلاً عن الربح . *إن العناية بقوة البيع والخدمة وتغذيتها – والأكثر من ذلك تحويلها إلى أفراد مبتكرين – أمر ذو أهمية عظمى وقصوى* ، ولكن من المؤسف أن القليلين هم الذين لديهم تقليد يتبعونه ويرجعون إليه .

يقدم طوم بونوما مثالاً آخر للضغوط ، التى تقع على الشركات المدفوعة بقوى الميدان :

خذ مثلاً دان سيويرت Dan Siewert رئيس قطاع البصريات فى شركة كول ناشيونال . فهذه الوحدة تدير أكثر من خمسمائة قسم للبصريات ، مستأجرة من سيرز وغيرها من سلاسل المحال التى تبيع بالتجزئة. ومنذ أن جاء سيويرت إلى قطاع البصريات كان أداوءه مذهلاً ...

فمجرد زيارة واحدة لمكاتب سيويرت تجعل التقاليد السائدة فى هذا القطاع تبدو بكل وضوح ... مديرو مبيعات المناطق هم « أبطال » القطاع ، إنهم موضوع حديث الناس؛ هم والنمو فى حجم المبيعات والانتصارات الصغيرة التى تتحقق فى المجال . هناك مثلاً قصة تتردد حول مديرة إقليمية ، لم يكن لديها قدر كاف من اعتمادات الدعاية لمواجهة نفقات الإنتاج ، وكذلك أجور ذوى المواهب مما يلزم لعمل فيلم دعائى ، فما كان منها إلا أن جهزت نفسها للدور ، وقدمت المواهب من عندها هى ، وحققت ٣٧٪ زيادة فى المبيعات !

أما بالنسبة للطقوس المتبعة ، فإن رئيس القطاع (وليس أى مساعد أو مرؤوس له) يتولى مراجعة أرقام البيع مع مديرى المناطق كل شهر ، ثم تجرى مراجعات أسبوعية مع الملاحظين المباشرين ، وتجمع البيانات الإحصائية يومياً .

وتدور الأحاديث يومياً فى قاعات قطاع البصريات فى كول وفريتولاى وغيرهما بشأن الأعمال البطولية التى يؤديها رجال البيع والخدمة . إلا أن هذه البطولات التى تفوق قدرة البشر ، ليست نتيجة استخدام رجال ونساء خوارق ، بل أداها أناس عاديون قيل لهم بوسائل عديدة ، إن الشركة توجد لكى تمنحهم التأييد .

إلا أن السلوك المضاد لذلك هو النمط المعتاد ، فأصحاب متاجر التجزئة ينحون باللائمة على موظفيهم . ويوافق ساندرز ، مدير نوردستروم ، على ذلك قائلاً : « أنا لاأنحى باللوم أبداً على رجال البيع فى متجر آخر ، أو أحملهم مسؤولية الخدمة .. ليس هناك عدد كاف منهم ، وهم لايحصلون على الدعم الذى يلزمهم . وأجورهم تعسة ، أقل أجور فى قاع القائمة ، فماذا تتوقع منهم ؟ .

فى شركات التقنية المتقدمة ألاحظ نماذج مماثلة : أفراد البيع ، حتى لو كانوا يتقاضون أجوراً طيبة هم ضحايا الإهمال السيكولوجى . وكثيراً منا نجد أن الإدارة العليا فى وظيفة البيع ليست ممثلة أو ليس لها وجود فى لجان صنع القرارات ؛ أما فى حالة إدارة الخدمة ، فإن افراد إدارتها فى المستويات العليا لايكادون يوجدون إطلاقاً فى تلك اللجان . لايرى صناع القرار ، والذين يجلسون على القمة ، أن رجال البيع يستحقون أن يتخذوا مسار الصعود السريع ، كما أن جولة وظيفية فى هذا المجال ليست حتى مطلوبة ممن يطمحون فى وظائف الإدارة العامة .

## اعترف بفضل أفراد الخدمة ودعم الناس فى تحقيق الاستجابية

أنا من عشاق أفراد البيع – يطيب لى أن أرى أعداداً هائلة منهم ، وأن تدفع لهم رواتب كبيرة ، وأن يتلقوا تدريباً رائعاً ، وتأييداً من أكثر النظم تقدماً ، مثل استقصاءات الأسئلة والإجابات المصممة بحذق وذكاء ، والتى تستخدم فى خفية عن العملاء فى حدائق ديزنى . إلا أننى أود أن أؤكد ، بل وبمزيد من الحماس ، على الاحتمالات الكبرى التى يمكن أن تأتى من أفراد الخدمة . إنهم يعانون من إهمال يفوق ما يتعرض له التابعون ، ولكنهم قادرون على أن يحققوا نتائج أعظم ، حتى من هؤلاء نظير ما يعطى لهم .

الخدمة تعنى الأفراد الذين يؤدونها فى الميدان ، ولكنها أيضاً تعنى غير ذلك ، كالأفراد الذين يتلقون المكالمات الهاتفية لحجز الأماكن فى الفنادق والطائرات ، والعاملين فى مراكز إدراج الطلبيات ومراكز التوزيع. ولا أجد نفسى قادراً إلاَّ على أن أعبر عما أشعر به من ذهول لقبح المناظر وانخفاض الأجور وقلة الاحترام التى يتلقاها هؤلاء عادة.

فى حدائق ملاهى ديزنى، أفراد النظافة أبطال . وفى ماريوت ، الحمالون والعاملون فى مكتب حجز الغرف يغدق عليهم الاهتمام والعناية . توشيبا أميركا خلقت أبطالاً من عمال الهاتف فى أقسام مساندة الخدمة، وحققت طفرة استراتيجية هائلة من جراء ذلك .

إلا أن هذه لا تزال نقطاً لامعة فى صورة قاتمة على وجه العموم ، وتشهد بذلك تجربة مؤسس جمعية تجارية للخدمات الميدانية فى مجال صناعة الإلكترونيات . فلرغبته فى تقييم السلوك الذهنى تجاه الإدارة فى مجال الخدمة الميدانية ، مضى يبحث عن الكتابات التى تغطى هذا الموضوع فى مكتبة الكونجرس . ولدهشته الشديدة .. لم يجد سوى كتابين ، رغم أنه استخدم تعريفاً فضفاضاً لما يمكن أن ينطبق على مايريده لكى يوسع نطاق البحث .

لم يعد يمكننا أن نتجاهل هذا المجال الذى يتصف بقيمة استراتيجية متزايدة وخطيرة . وبينما لايكمن الحل فى الدراسة الرسمية ، فإننا نظل فى حاجة ماسة وعاجلة إلى أن نصبح أكثر تنظيماً - وأوسع خيالاً على وجه الخصوص - بشأن الخدمة الميدانية ودعم الخدمات وإدارة نظم دعم الخدمات ، وذلك إلى أن نضع استراتيجية بذاتها ، تنصب مباشرة على هذه الوظائف ( انظر ع - ٣ و ع - ٤ ) .

مثل هذه الاستراتيجية لابد لها من أن تتمركز بدورها حول خطة لرفع ودعم دور ومكانة أفراد الخدمة بصفة عامة ( تذكر منسقى خدمة العملاء فى جنرال إليكرتيك ، والذين تبوأوا مركز السمو مؤخراً ، وانظر أيضاً ع - ٤ ) . كما يجب انتشال إدارة الخدمة وإصلاح شأنها من القمة إلى القاع ، وأن تصبح الإدارة العليا جزءاً من أجهزة وضع السياسات . والمسار المهنى لأعضائها لابد من أن يصبح مصدراً لشغل وظائف الإدارة العامة . كما يجب أن يكون أمراً روتينيًا وممارسة عادية فى أن يكون مديرو الخدمة جزءاً ظاهراً ومرموقاً من جماعات التصميم والجماعات المتعددة الوظائف ، التى تتداول القضايا ذات الأهمية البالغة ، وهى إذكاء الاستجابية الكلية للشركة .

## استراتيجية لحث البطولات فى مجال البيع والخدمة

هناك على الأقل تسعة عوامل فاصلة فى إذكاء الاهتمام برجال المبيعات والخدمة والمساندة ( انظر أيضاً الوصفات من ن - ١ إلى ن - ١٠ ) :

١ - **اقض وقتاً معهم** . إذا كنت لا تتردد على منافذ البيع ومراكز التوزيع فى الثانية صباحاً ، أو على مكاتب الشحن والتوريد بانتظام تام .. فأنت لاتعبأ بأداء هذه الوظائف. إن الأمر بهذه البساطة .

٢ - **ادفع لهم أجوراً مجزية** . هل يتلقى أفراد مركز التوزيع لديك أجوراً أعلى مما هو متبع ، مع حوافز فى صورة مشاركة فى الأرباح المحققة ؟ إذا لم يكن الأمر كذلك ، عالجه الآن .

٣ - **قدرهم** : وقت الرئيس ثمين . اعمل أشياء بسيطة . إحدى منشآت التقنية المتقدمة عقدت لأفراد التوزيع اجتماعاً لمدة يومين - خارج الموقع - بغية البحث عن فرص جديدة . وحرصت المنشأة على أن تجعل الجو المحيط والمناسبة والوسائل المستخدمة تتصف بنفس الدرجة من البذخ التى تهيئها فى مناسبات الإدارة العليا .

٤ - **أنصت إليهم** . كما فى توشيبا ( انظر أيضاً ع - ٧ ) ، اعقد منتديات للإدارة العليا ، يحضرها رجال البيع والخدمة والمساندة ، ويسمع فيها صوتهم .

٥ - **اجعل من الاشتغال بالمبيعات والخدمة طريقاً يؤدى إلى وظائف الإدارة العامة** أو اجعله مرحلة أساسية على الطريق إليها .

٦ - **أعطهم سلطة** . كما فى نوردستروم أو فيديرال إكسبريس ، أعط أفراد البيع والخدمة فرصة كبيرة لأن يتصرفوا على أنهم « الشركة » ، وأنهم فى الميدان أو على الهاتف، خاصة عندما يواجهون مشاكل .

٧ - **دربهم** . لست أعرف منشأة تبالغ فى تدريب أفراد البيع والخدمة والمساندة . وتأكد من أنك توفر لهم التدريب المناسب . لقد أظهرت إحدى دراسات تدريب البيع بالتجزئة أن مقدار التدريب المقدم فى موضوع واحد ، « أساليب تسجيل المدفوعات آليًا » بلغ اثنتى عشرة مرة قدر ما قدم فى مجال مهارات البيع ومعالجة المشكلات مع الزبائن .

٨ - **قدم لهم دعماً فنيًا** . تأكد من أن النظم تتيح لهم أن يؤدوا وظيفتهم إلى أقصى مدى ممكن . ففى فيديرال إكسبريس .. يجدون وقتاً ينفقونه من أجل الزبائن ، وعلى احتياجاتهم ومشكلاتهم ، لأنهم ليسوا مثقلين على نحو خاص بأكداس من النماذج المطلوب ملؤها . فالمنظومة هى التى تؤدى الأعمال الروتينية ، وتوفر أيضاً ( على سبيل المثال ) المعلومات الخطية اللازمة للاستجابة لأى استفسار يأتى عن طريق المنظومة الخطية للكومبيوتر والمناولة ( الرسائل ).

٩ - **وظف عدداً كافياً منهم** . فكر جيداً فى أنموذج باكمان لابز ، وفى فريتولاى ،

وبيزنس لاند ونوردستروم ، فلديهم جميعا أفراد بيع ، يفوق عددهم ما يلزم هذه المنشآت إذا طبقنا معايير الصناعة . فكر جديًا *في مضاعفة قوة البيع مرتين أو ثلاث مرات (مفترضاً أدنى حد من النمو السنوى في السوق ) على مدى الـ ٣ - ٥ سنوات القادمة .*

بالنسبة لهذه النقطة الأخيرة ، ألاحظ - في.أسي - أن غالبية إدارات البيع والخدمة في المنشآت لا تعرف كيف تحلم. إنهم يحارون في أمر هذا السؤال : ماذا لو تضاعفت قوة البيع ؟ عندما يكون هناك خفض عام بنسبة ١٠٪ .. فإنهم أيضاً ينخفضون بهذه النسبة تلقائيًا . إن احتواء التكلفة هو الذى يدفع غالبية الشركات لهذا الإجراء أو ذلك، وليس إنماء الدخل .

من ناحية أخرى .. نجد الشركات اليابانية ، عندما تواجه بأزمنة عسيرة .. فإن ردود فعلها تأتى مخالفة لذلك. ويوفد عمال خط التجميع في شركات صناعة السيارات في مهام البيع ( تويوتا أوفدت ٢٥٠٠٠ إلى الميدان منذ قريب ) . كما يوفد أفراد العمليات في البنوك للسعي وراء ودائع جديدة . من بين الشركات الأمريكية نجد آى . بى . إم . تسير على هذا المنوال ، وآخر مرة كانت سنة ١٩٨٦ ، عندما نقلت ٥٠٠٠ من أفراد العمليات إلى مجال التسويق ( المبيعات ) . وقد لجأ لهذا التكتيك اليابانى - بنجاح كبير - رئيس مجلس إدارة بنك فيرست ناشيونال ، ريتشارد كولى ، بقصد أن يعطيه دفعة كبرى . والواقع أن « العاملين فى الخفاء » هؤلاء ، الذين أطلقهم مؤقتاً لهذا الغرض ، تساووا مع أفراد البيع العاديين فى عدد الحسابات الجديدة التى فتحت عن طريقهم .

ثم هناك مصيدة « زيادة الإنتاجية » ؛ فنحن نعرف أن أفراد البيع ، وأى أفراد آخرين ، يمكنهم دائماً أن يزيدوا إنتاجيتهم بمقدار ١٠٪ . وإذا كنا نخطط فى إنماء السوق برقم محدد ، أو بنسبة ٥٪ .. فإننا نركز على أن يزيد البائع إنتاجه بمعدل ٥٪ أو ١٠٪ ، أفضل من أن نزيد من حجم القوة . أنا مؤمن تماماً بالسلوك الحريص ، وبأن نجعل رجال البيع والخدمة أكثر إنتاجًا ، فقط لنرجع مرة أخرى إلى المثال الذى بدأنا به . يقول رئيس الشركة الكيمائية : « نضيف فرد بيع جديد ، وبعد سنة أو نحو ذلك نجد زيادة فى الإيرادات قدرها ٤٠٠٠٠٠ دولار ». لا، ليس الأمر بهذه البساطة ، ولكنها بالتأكيد نقطة تستحق الالتفات .

## قدم للموزعين ولأصحاب الامتياز وللمعتمدين ولتجار الجملة ولممثلي المنتجين مايحتاجون إليه :

والآن .. وسِّع نطاق البحث الخاص برجال البيع والخدمة ليشمل من لاتربطهم بالمنشأة علاقة العامل بصاحب العمل . القصة ، صورة طبق الأصل . ستيلكيس ، لتصنيع أثاثات المكاتب ، قمة في الصناعة تعمل من خلال تجار موزعين فقط . ماكدونالد تستمر في التحليق . في كلتا هاتين المنشأتين .. التاجر وصاحب الامتياز عضو تعتز به الأسرة . تكاد المسألة تكون بهذه البساطة . إلا أنه ، مرة أخرى ، يبدو أن قليلين يفوزون بهذه المنزلة. إن ثلاثة من أفراد البيع « يغطون » مائتى تاجراً أو وكيلاً ، أو يساندون مائتين من أصحاب الامتيار . كان بونوما ( هارفارد ) هو الذى ابتدع مصطلح « البين بينية العالمية » أو « الوسطية العالمية » .

... تحاول الإدارة أن تستعيض علاقات التوزيع الرديئة باستخدام المزيد من الموزعين ؛ فبدلاً من أن تعمل على تثبيت بنية إدارة التوزيع ، وتدرس عادات جديدة في عملية المشاركة في مجال علاقات التوزيع .. فإن الإدارة غالباً ما تلجأ إلى مجرد الاستمرار في إضافة عدد من الموزعين للتوصل إلى الموزعين المناسبين » الذين لديهم التزام قوى كتجار، برغم انتفاء ظواهر المشاركة من جانب البائعين .

خذ مثلاً ... عشر سنوات من الاشتغال بالتوزيع مع شركة كبرى لتوريد أدوات الرحلات الترفيهية ... يبدو أن الإدارة تمضى في طريق يشبه « الدورات الواسعة » في قضية التوزيع ، فيما يعنى أن تبدأ باستخدام أعداد كبيرة من الموزعين الهامشيين ، ثم تأتى في السنوات التالية ، وتغربل الموزعين وتتخلص من هؤلاء . وما أن تتم غربلة القائمة، تبدو الإدارة برغم ذلك ، وكأنها مازالت غير راضية حتى تحصل على الشركاء «المناسبين»، وتبدأ عملية انتقاء جديدة ، حتى يتزايد العدد ، وتعود إلى « الغربلة » من جديد. وفى كل مرة يحدث فيها هذا .. تهبط الأرقام التى تمثل متوسط المبيعات .

لابد أن الإدارة في هذه الشركة أنفقت قدراً قليلاً من المال ، أو لم تنفق شيئًا وبذلت انتباها أدنى أيضًا لمسألة بناء المشاركة الذى تزعم أنها في حاجة ماسة إليه. وبدلاً من ذلك كان مجموع البائعين لديها يتولون إدارة شبكة الموزعين بأكملها .

وقدمت قدراً ضئيلاً من التدريب ، وأعطت البائعين حرية كبيرة فى التعاقد مع موزعين جدد، وإنهاء عقود موزعين قدامى . جوهر الأمر أن الإدارة عندما تركت الموزعين يستبدلون بهذا المعدل العالى قد أهملت أداء واجبها فى سبيل جعل علاقتها بالموزعين تؤتى ثمارها على مدى السنوات . وعندما أدركت ذلك ، وركزت على تحقيق المشاركة التى طالما تحدثت عنها ، بدأت أرقام المبيعات للموزع ترتفع بشكل ملحوظ .

ويؤكد بونوما هذه النقط ، ويصف الفوارق الأساسية فى التعامل مع الوكلاء :

سلسلتان للفطائر والحلوى ، سنسميهما « أ ، ب » تستخدمان نفس الاستراتيجية فى منح امتياز التوزيع . المديرون فى أ - رغبةً منهم فى الاحتفاظ بأقصى قدر من التحكم فى المنتج الموزع ، يطبقون استراتيجيتهم بأن يطالبوا الوكلاء بمبالغ كبيرة سواء كدفعة أولى ، أو كعمولات على البيع ، أو بإنشاء نظام صارم للتفتيش على المطاعم بواسطة طاقم الشركة . الإدارة فى « أ » تعرف أنها تضيع على نفسها احتمال تكوين عدد كبير من الوكلاء فى نظير الحصول على عمولات عالية وتحكم صارم ، ولكنها تمارس ذلك وهى سعيدة به : خزائن الشركة تمتلئ بالإيرادات ، وتبدأ فى برنامج مركز ، يستهدف دعم الوكلاء من أجل معاونة أصحاب المتاجر صاحبة الامتياز .

وتمضى الأمور جيدة بالنسبة للسلسلتين معاً لفترة من الزمن ، إلى أن يأتى وقت تحس فيه الإدارة المركزية فى كلتا الشركتين بعدم الرضا عن مستوى الفطائر، أو أنها «تصبها فى معدة الزبائن» مقارنة ببقية أصناف الوجبات السريعة. وبدراسة سلوك المستهلكين .. تجد الإدارتان أو تعتقدان أنه لو كانت هناك قائمة طعام أوسع نطاقاً .. لتوقف الزبائن عند منافذ التوزيع بمعدل أعلى ، فى الأوقات التى يكون فيها الطلب على الفطائر منخفضاً . يقتضى توسيع أو تطويل القائمة إضافة أفران ومقلايات إلى معدات منافذ أصحاب التوكيلات ... والسؤال هو : أى السلسلتين ستكون أكثر تمكناً فى إقناع وكلائها بالتخلى عن المال اللازم للاستثمار من أجل إحداث هذا التحول الاستراتيجى ؟

واضح أن السلسلة أ ، لأن توكيلاتها أقل عدداً وأفضل إدارة وربما أعلى ربحية،

ستكون فرصتها أفضل فى اتخاذ الخطوة الاستراتيجية نحو مطعم متكامل للوجبات السريعة . أما ب .. فبالنظر إلى ما لديها من منافذ أكبر عدداً مما يجب ، ومستقلة ، والسيطرة عليها ضعيفة ، ولا تكاد تتلقى من الشركة مايزيد على وصفات الإعداد وحفنة من النماذج .. فإن من المنتظر أن تلقى قدراً أكبر كثيراً من الصعوبة في إحداث هذا التحول الاستراتيجي .

## استراتيجية لإذكاء دور أعضاء قناة التوزيع

تتطابق ملاحظاتى بشأن الأنباء الطيبة والسيئة مع ملاحظات بونوما، وتوحى بهذه الاستراتيجية :

١ - **مرة أخرى - الوقت والاهتمام** . على سبيل المثال ، هل يعتبر أفراد قناة التوزيع شركاء وأعضاء في الأسرة ، يدعون إلى كل مناسبة ذات أهمية فاصلة (وليس لمجرد استيفاء إجراء شكلى ) ، ويؤخذ رأيهم قبل أن يتحول الاقتراح إلى سياسة ، وينظر إليهم كمصدر أساسى للأفكار بشأن الخدمات والمنتجات الجديدة .

٢ - **أعط كثيراً ، متوقعاً أن تحصل على كثير فى مقابل ما تعطيه ، فإذا لم تحصل عليه ، اقطع الصلة** . تذكر مثال السلسلتين أ ، ب عند بونوما . فالسلسلة أ أعطت كثيراً وطالبت بكثير ، والسلسلة ب أعطت قليلاً وحصلت على القليل . كن من النوع أ ، وإذا لم يحقق لك التاجر أو الوكيل أو صاحب الامتياز ما يجب عليه تحقيقه ، دعه يذهب .

تعانى شركات صناعة السيارات الأمريكية من عدم انتظام الخدمات التى يقدمها الموزعون ، ولكنها - إلى جانب أنه ليس مقطوعاً بجودتها أيضاً - تصر على موقفها من حيث إنها ترفض أن تعمل شيئا بشأن أول هذين الأمرين ، فهى مكتوفة اليدين بفعل الظاهرة المتفشية ، وهى الافتقار إلى الأصالة والذكاء. وكما يقول موزع سيارات كاديلاك كارل سويل : « لو أن جنرال موتورز أقدمت فقط على الاستغناء عن زوج من الموزعين لرداءة خدمتهم ، ثم أذاعت ذلك فى الصفحة الأولى من مجلة « أوتوموتيف نيوز » لتغير الأمر تماماً» .

وبالمثل .. حادثت كثيرين من مديرى سلاسل الوجبات السريعة والفنادق ، ممن لم يفسخوا عقد توكيل لمدة سنوات . وأقررت بصعوبة المسألة ، فمن بين أمور عديدة .. يعنى هذا الإجراء التخلى عن دخل مستمر ومضمون . وبالإضافة .. إذا لم تكن معتمداً فى

اتخاذه على قواعد متفق عليها ( أو لم تكن لديك هذه القواعد ) .. فمن المحتمل أن تنشأ عن ذلك منازعات قضائية طويلة ومريرة .

كما أن الوكلاء يصرخون بأعلى الأصوات ، عندما أقترح عليهم أن يتخلصوا من الموردين ، الذين لايعتد بهم فى الجودة أو مواعيد التوريد، خصوصاً إذا كانوا مشهورين، إلا أنه حتى قلة ضئيلة من حثالة الموردين خليقة بأن تصيب وكيلاً أو ممثلاً بالشلل .

نصيحتى هى : إذا لم تواظب على وضع معايير عالية للتعامل مع الممثلين والتجار وتجار الجملة والوكلاء ، وأيضاً على التخلص من اثنين فى المائة أو نحو ذلك من السيئين جداً كل سنة ، فسوف تعانى فى دائرة الاستجابية للزبائن .

**٣ – وفر الدعم بجرأة واستفاضة وبذخ .** هذه المقولة تتناظر بالضبط مع نقطة الختام ، فيما يتعلق برجال البيع والخدمة والدعم الميدانيين . فكر فى مضاعفة قوة الدعم التى تخدم الوكلاء والممثلين مرتين أو ثلاث مرات ، ولا تجعل يدك مغلولة عند الإنفاق على دعم النظم ، كن جرئياً ! وأنا عندما أنظر مثلاً إلى فريتولاى أو ديزنى .. فإننى لا أستطيع أن أتصور أحداً ، سواء فى القطاع العام أو الخاص، يمكن أن أقول عنه إنه يبالغ فى هذه المسألة .

الحد من الإنفاق وخفض التكلفة هما العقيدة المقدسة عند رجال الأعمال الأمريكيين. إلا أن أضمن الطرق لخفض تكلفة الوحدة الواحدة هى قسمة التكلفة على دخل أكبر . إن مجموعة وصفات الزبائن بأكملها – وهذه أكثرها – تحض على هدف أساسى جديد : زيادة الدخل ( انظر أيضًا ع – ١٠ ). والواقع أن وضع الاستراتيجيات الرابحة – التى أوردناها من (ع – ١) إلى (ع – ٦) – موضع التنفيذ ، يبدأ بتحويل الوحدات الميدانية المهملة ، والقوى التى تدعمها ... هؤلاء الذين من أقرب الناس للزبون ، تحويل هؤلاء إلى أبطال للشركة ، وليس باعتبارهم مجرد « أحد عناصر التكلفة » التى يجب تخفيضها .

## النظائر فى القطاع العام

مما يؤلم أن الصورة فى القطاع العام طبق الأصل من هذه الوصفة ؛ فالممرضة فى المستشفى الحكومى ، والمدرس أو المدرسة فى المدرسة الابتدائية والثانوية ، يجب أن

يكونوا أبطال البلد ، ولكنهم ليسوا كذلك .

في فيرمونت ، الرجال الذين يقودون عربات إزالة الثلوج في الشتاء يحظون بتقدير زملائهم المواطنين ، ولو أنهم لا يعطون كل ما لديهم .. فإن النشاط الاقتصادي ، بل والحياة نفسها ، سوف تصاب بالشلل ، والكل يدركون ذلك . وبالمثل .. فإن رجال المرافق في أعقاب زوبعة ، أو رجال المطافيء ، كل هؤلاء أبطال على الأقل في أثناء انشغالهم الفعلي بهذه الأزمات .

ولكن ماذا بشأن جامعي القمامة وسائقي عربات النقل العام ؟ والكتبة في مقار أحياء المدينة ؟ والفرق التي تصلح الحفر في الشوارع ؟ إنهم أفراد الخط الأمامي الذين يؤدون أكثر الخدمات وضوحاً. والجمهور بما في ذلك العدد من الرسميين المنتخبين لديهم عادة غير مستحبة وهي وضع كل هؤلاء معاً ، وتسميتهم « البيروقراطيون » ، الذين يعيشون على إعانة الحكومة.

فلا أحد ينكر أن لدى القطاع العام نصيبه من البيروقراطيين المعقدين السفهاء ، كما أن هناك العابثين في القطاع الخاص . ولكن تحليل بيتسي ساندرز للموقف يصدق على القطاع العام أيضاً . وعندما ترى موظفاً يعامل الجمهور بسلوك حقير، وبعقلية « أنا لا أعدو عن كوني مطبقاً للقواعد » .. فإن العيب في الكاتب القابع في مبنى البلدية ليس بأكثر مما هو في كاتب محل « ميسي » في بالو آلتو .

وقد جاء رون هارتمان ، رئيس مرفق النقل في مدينة بالتيمور ، بحل مبتكر لهذه المشكلة . إذ أراد أن يضع نظاماً لمكافأة سائقي سيارات الأوتوبيس على الأداء الحسن . ولم يقعده عجز القطاع العام عن أن يمنح مكافآت مادية ، ورأى أن أصحاب محلات وسط المدينة يفيدون من حسن الخدمة في مرفق النقل . وهكذا .. استمد منهم هدايا بمنحها للسائقين الممتازين ( وجبات مجانية ، تذاكر للسينما ) ، وذلك في مقابل إعلانات عن متاجرهم يعلقها على الأتوبيسات بالمجان .

في كل مرة يتلقى فيها سائق خطاب تقدير من زبون، فإنه يمنح مكافأة . ويحمل المفتشون المتنقلون معهم تذاكر السينما وكوبونات الوجبات المجانية ، وعندما يرون سائقاً يؤدي عملاً ممتازاً .. فإنهم يعطونه المكافأة فوراً .

## الخطوات الأولى

*هل يمكنك أن تجيب عن هذا السؤال : « هل يشعر أفراد البيع والخدمة والدعم غير المباشر العاملون لديك بأنهم أبطال » . إذا لم تكن لديك الإجابة عن هذا السؤال .. احصل عليها من الخارج – من ذلك أن تسأل زبائنك ( المنتفعين النهائيين ) وجميع أعضاء شبكة التوزيع . ألزم نفسك الآن بثلاثة أنشطة منظورة في الشهر ، وذلك مع : (١) أفراد البيع والخدمة الميدانيين ، (٢) نظرائهم غير المباشرين في أماكن مثل مراكز الحجز والتوزيع .*

# ع - ١٠

## ملخــص

مع اشتداد الرغبة في الاستحواذ في كل سوق .. لابد من أن نصبح ممن تستبد بهم فكرة الاهتمام بالزبون .

إن الفرصة تكمن الآن ، لا فى إتقان الإجراءات الروتينية ، بل في انتهاز فرصة عدم الاستقرار ؛ أى خلق الفرص من خلال الفجوات اليومية التى تحدث فى السوق المتقلبة. ولتحقيق ذلك .. لابد من أن يسيطر الزبون ، بروحه ، وأيضاً بلحمه ودمه ، على المنظمة فى كل نظام وفى كل قسم ، وفى كل إجراء أو خطوة ، أو فى كل اجتماع يعقد ، وكل قرار يتخذ .

**اخلق ثورة تقوم على فكرة الولع بالزبون . تعود أن تتأمل التفاصيل الضئيلة فى أصغر برنامج ، بحيث تراها بعين الزبون ؛ أى كما سيدركها أو سيشعر بها هو لا أنت . اجعل أبطال التغير من أجل مساندة الزبون ، وليس حراس الاستقرار الداخلى ... هم الأبطال الجدد فى الشركة فى كل وظيفة من وظائفها .**

# ٤ – ١٠

# فجـر ثـورة الزبـون

عندما كان دون شافر ، حاكم ولاية ميريلاند ، عمدة لمدينة بالتيمور ، كان يعلق لوحة من ورق الرسم على جدار مكتبه ، كتب عليها بالخط اليدوى وبحبر أسود ، مايلى :

رقم ١ الناس .

رقم ٢ أعمل الآن .

رقم ٣ أدِّ العمل صحيحاً من أول مرة .

رقم ٤ فى حدود الميزانية .

رقم ٥ هل تود أن تعيش هناك ؟

إذا تخطيت العوائق الأربعة الأولى ، ولم تستطع أن تقفز فوق الخامس .. فقد فاتك الموضوع بأكمله .

هذا هو التوجه الصادق نحو الزبون . كل فعل – مهما كان صغيراً ، ومهما كان القسم بعيداً عن خط النار – فلابد أن يتم إجراؤه ورؤيته بعينى الزبون . « هل هذا سيسهل الأمور للزبون ؟ » « هل سيصبح الزبون أكثر حصولاً للربح بسبب ذلك ؟ »

يجب ألا توجد إدارة ، بما فى ذلك الإدارة القانونية وإدارة الحسابات ، لأجل «حماية المنشأة » . إذا أردت أن تتجنب تأخر دفع مستحقات الشركة .. فهناك حل بسيط لهذه المشكلة ، اجعل كل زبون يدفع ثمن المشتريات كاملاً عندما يطلب الشراء ، ولكن المشكلة هى أنه لن تكون لديك زبائن بطبيعة الحال .

## أكد على إنماء الدخل

إن معادلة العمل التجارى بسيطة : الربح يساوى الدخل مطروحاً منه التكلفة ، أو لعلها أعقد من ذلك قليلاً : *الربح فى المدى الطويل يساوى الدخل الآتى من خلال علاقة دائمة مع زبون سعيد ، مطروحة منه التكلفة .*

وبكل تأكيد ، فإن الأطر الخاصة بالتكلفة لعديد من المنشآت ، ليست خارج نطاق المعقول ، ولكننا مع ذلك ، وطوال بضع عشرات من السنين الأخيرة ، نجد أن الفكرة التى استبدت بنا ، هى الاهتمام بالتكلفة أكثر من العمل على زيادة الدخل . إن الوصفات العشر المتعلقة بتحقيق الاستجابية الكاملة للعملاء ، تحض على إزاحة الأضواء ، لتتركز على زيادة الدخل : مثلاً ، عندما تسوء الأحوال ، زد عدد أفراد البيع ، ولا تحد من ميزانية نفقات السفر المخصصة لقسم البيع .

يشرح فيل بريسلار Phil Bressler مدى أهمية زيادة الدخل ببساطة ووضوح ، وهو يوجه حديثاً لزملائه فى وكالة شركة « دومينو Domino» :

> اثنان من المديرين العاملين معى خرجا إلى السوق ، وابتاعا عدداً من المتاجر غير الرابحة . أول شىء أرادا أن يعرفاه هو كيف يحولانها إلى سلع رابحة . وأول ما قلته لهم كان : « دعنا من ذلك » . عندما تتناسى موضوع الربحية ، فإنها تأتى إليك، وعندما تنشغل به ، فإن الزبون دائماً يصاب بالأذى . لدينا فتى تولى أمر متجر ، دخله الأسبوعى ٦٥٠٠ دولار ، رفعه إلى ١٢٥٠٠ فى أربعة شهور . وهو يتحمل تكلفة فظيعة ، ولا يكاد يحقق ربحاً . وأظل أقول له : « انس ذلك » ، لأنه فى بحر ثلاثة شهور سيكون لديه مشروع يبلغ دخله ٢٠٠٠٠ دولار فى الأسبوع. إن الطريق إلى الربحية هو بناء المبيعات ، ويمكنك أن تخفض تكاليفك فقط قبل أن تحدث الضرر بالزبون . ولن يمكنك أبداً أن تزيد مبيعاتك أكثر مما ينبغى ، فمهما زدتها فسيظل ذلك مرغوباً لمجرد تأكيد هذه النقطة. نحن نجرى تحليلاً من بيت إلى بيت لمبيعات واحد من متاجرنا فى تاوسون ( ولاية ميريلاند ) ، لديه أعلى درجة من اقتحام السوق فى البلد كله. وفيما يتعلق بمحلات بيتزا دومينو فإن المبيعات المحققة تصل إلى ٣٥٠٠٠ دولار أسبوعيًا ، ٢ دولار لكل منزل فى المتوسط ، ومتوسط الطلبية الواحدة ٦،٤٩ دولار. وهكذا فإن لدينا زبائن كثيرين ، ولكننا

وجدنا أنه من بين ١٧٠٠٠ عنوان بيت ، لدينا ١٧٠٠ زبون فقط ، أى عشرة فى المائة ! كدت أجن ، كان يجب إذن أن تكون المبيعات ٧٠٠٠٠ دولار أسبوعيًا ، ولكن هذا كان أفضل اقتحام للسوق لدينا ( من بين ٣٨٠٠ محل بيع ) فى بيتزا دومينو . انظر إلى ضخامة الاحتمالات فأقصى ما لديك هو ١٠٪ من منطقتك ولكن ليست هناك نهاية لما يمكن أن يتحقق .

وحتى عندما تركزت نظرياتنا على تنمية الدخل .. فإن المعالجة كثيراً ما كانت خاطئة ؛ لقد بذلنا اهتماماً أكبر مما يجب بما يلى : (١) الحصول على نصيب فى السوق من خلال خفض الأسعار . (٢) تنمية المبيعات من خلال وسائل التسويق . (٣) بيع وحدات الأعمال وشراؤها إلى أن بدأت المتحصلات والمطالبات تضل الطريق .

المشورة هنا متناقضة ، والذى أُوصى به هو : (١) أى منتج يمكن أن يتحقق تميزه ويتحول إلى صنف رابح مضيف للقيمة ـ خاصة حتى فى الأسواق التى قد تكون الأقدم والأقل حركة والأكثر بساطة . (٢) إن الجودة لا تأتى فقط بالفائدة فى كل مكان ، بل إنها تتحقق حين يتحقق خفض هائل فى التكلفة بشكل متصاعد . (٣) « الخدمة المضافة » والاهتمام بغير الملموسات قد يكون أساساً للتميز بشكل أفضل حتى من الجودة ، برغم أنها مكلفة . (٤) من الممكن إحداث زيادة جذرية فى مدى الاستجابية ، وهذا أيضاً قد يحقق وفراً ( من حيث إنها لا تتيسر دون تنظيمات أكثر تجديداً ، وقدراً أقل من الإدارة ، كما تتطلب مخزوناً سلعيًا أقل ... وما إلى ذلك ) . (٥) خلق الأسواق ( تكوين أسواق مشكاة جديدة ) وبناء علاقات مع الزبائن وأعضاء قناة التوزيع ، يجب أن يحل محل ألاعيب السوق وأدواته ، كدعامة أساسية لولع المنشأة بفكرة الزبون .

كل هذا من شأنه أن يقلب التسويق رأساً على عقب ، بطرائق كبيرة وصغيرة . يعلق على ذلك جروكوك ( تى . آر . دبليو ) ، مظهراً مدى صعوبة إيجاد قسم بحوث تسويق يجرى بحوثاً فى السوق عن الجودة ؛ أى التركيز على الجودة النسبية لما تعرضه أنت ويعرضه منافسوك . أما ماكينا ( سيليكون فالى ) .. فيلاحظ الصعوبة الشديدة فى تحويل المنشآت من عقلية الحصول على حصة من السوق إلى اعتناق فكرة خلق السوق ، ومن التركيز على الدعاية وألاعيب الترويج إلى الاهتمام بإنماء السمعة الدائرة على الألسن ، ومن التركيز على الخواص المادية الملموسة لمنتج أو خدمة إلى التركيز على الصفات غير الملموسة .

تعتمد جميع التغيرات على قاعدة من السلوك الآدمي . وعلى أية حال ، فإن وصفات الزبائن تنصب على المهارات الجدية ، لا على الوسائل الجديدة . ونحن نؤكد (من ع -٢ إلى ع -٤) على أن التعليق بالجودة والخدمة والاستجابية يجب أن يكون متمشياً مع نظم عالمية الطبقة أو المستوى – تقنيات كروسبى أو ديمنج .. منظومات المساندة التى تتميز بها ذا ليميتد أو فيديرال إكسبريس ، وأن هذا العنصر له أهمية حيوية قصوى . إلا أن التأكيد الكلى على بناء المهارات بالتوجه نحو الزبون لا يزال أساسيًا : (١) مهارات حل المشكلات للجميع من أجل تحقيق تحسين الجودة المتناغم مع غيره . (٢) مهارات الإنصات الساذج من أجل تفهم خصائص المنتج ومكوناته كما تبدو فى عين الزبون . (٣) الانتقال من علاقات التضاد إلى علاقات تعاونية داخل المنشأة ، تهدف إلى تحطيم العوائق البنيوية والهيراركيات القديمة ، من أجل تحقيق استجابية سريعة سرعة البرق . (٤) تعلم العمل كشريك مع الموردين والموزعين ، وليس كطرف فى تعاقد ، ينازع بعض أطرافه البعض الآخر . (٥) تزويد أفراد الخط الأمامي فى البيع والخدمة بالقدرة على حل غالبية المشكلات ( أو الرغبة فى حلها ) حيثما ووقتما تحدث ، وليس تأجيلها أو إزاحتها جانباً أو إرجاعها إلى « النظام » وتحميله اللوم من أجلها . (٦) معاملة كل زبون سواء أكان يشترى مادة بقالة أم كان يشترى حاسباً رفيعاً على أنه : (أ) قطاع من السوق له احتياجات ذات طابع خاص . (ب) شخص نود لو أن نكون معه علاقة دائمة .

## الثورة أمر لابد منه

إن قلب افتراضاتنا الأساسية رأساً على عقب على نحو واقعى ، مهمة تثير الخوف، ولكنها لا تزال أهون الأمرين اللذين تأتى بهما هذه الوصفات . والنصف الثانى من ضرورة الولع بالزبون يذكرك بأننا بسبيل زيادات خرافية ، وليس مجرد إضافات مرحلية :

١ – فى (ع – ١) ، أنا لم أطلب منك أن «تفكر فى التوجه نحو القيمة المضافة» ، بل طلبت منك أن تحول محفظة نشاطك كلها نحو منتجات وخدمات ، تتصف بالقيمة المضافة وبسرعة . وقد أصررت – عندئذ – على أن كل منتج أو خدمة يمكنها أن تحقق التميز الجامع ، ثم إنه يتعين عليك ، مهما كانت شناعة التميز ، أن تضع أهدافاً كمية شهرية لإخفاء المزيد من التمييز عليها .

٢ – فى (ع – ٢) ، أنا لم أطالب بتحسين الجودة ، بل طالبت بـ « ثورة » ، معتنياً بانتقاء

هذه الكلمة . تذكر مسيرة تويوتا من ٥٠٠٠ اقتراح إلى ما يقرب من مليونين ، والتحسن مئات المرات الذى أدخلته آى . بى . إم . على تقنياتها القديمة ، وتذكر كذلك تعلق « العجوز » كولمان بالمواقد والغلايات الممتازة ، وما إلى ذلك . ثم إننى قدمت الأدلة الدالة على أن :

أ - الذى سيأتى من وراء زيادة الدخل نتيجة لتحسين الجودة سيكون هائلاً .

ب - يمكنك أيضاً أن توفر المال كناتج جانبى ، إذا قمت فعلاً بالعمل صحيحاً من أول مرة (تذكر أن الرداءة تكلفك من ٢٥٪ إلى ٤٠٪ من البشر والأرصدة )

٣ - فى (ع - ٣) ، تذكر تلك القطع الصغيرة فى نوردستروم : هذه أيضاً تشكل ثورة - أى سلوكاً ثورياً - بشأن الاحتمالات ، التى لا حدود لها فى سبيل خدمة الزبون ، وإضافة منافع غير ملموسة إلى منتجاتك مع تحقيق أرباح .

٤ - فى (ع - ٤) ، نجد مرة أخرى أن الثورة هى صيحة التجمع . اقطع أزمنة الاستجابة بنسبة ٩٠٪ ، وكثيرون يعلمون هذا بالضبط . أوجد وصلات إلكترونية مع ٧٥٪ من زبائنك فى بحر الأربعة والشعرين شهراً القادمة ، وإلا فكن مستعداً لأن تشهر إفلاسك ، عندما يسبقك منافس إلى ذلك . حطم العوائق الوظيفية فى المصنع ، واجعل جميع الوظائف تعمل معاً لتؤدى كل شىء بأسرع مما يؤدى الآن عدة مرات .

ملحـوظة : كل هذه الخصائص التى تبدو هلامية ( من ع - ١ إلى ع - ٤ ) ، يمكنها فى الواقع أن تقاس ، بل لابد لها من أن تخضع لذلك . تكون إضافة علامات التميز والجودة كما يتصورها الزبون ، وكذلك تكلفة الجودة وتصور الزبون للخدمة وللأشياء غير الملموسة ولزمن الاستجابة ، وليس هناك ماهو « هين » بشأن هذه الأمور .

٥ - سواء أكنت منشأة صغيرة أم منشأة كبيرة : تحول إلى نشاط دولى . اذهب حتى إلى اليابان ، وازدهر ، هذه هى ما تطالب به ع - ٥ ، وقد كان التأكيد مرة أخرى على بناء المهارات والعمل الشاق : تعلم اللغة ، وقم بزيارات كثيرة ، زيارات نصف هادفة لكى تبدأ أول الأمر فى بناء علاقات . ابن كل شىء على أساس المتطلبات المحلية من البداية ، وتوقع سنوات لا تأتى إلا بعائد متواضع .

٦ – وفي ع – ٦ ، اعمل على تركيز التحديات التي تنطوي عليها (ع – ١) إلى (ع – ٥) . اشرح فكرة تفردك في فقرة صغيرة ، مكونة من خمسة وعشرين كلمة ، تعبر عن جوهر معالجتك للامتياز في السوق . تأكد من أن أحدث من عين في وظيفة مراقب غرفة البريد يفهمها جيداً ، وأنه يتوصل إلى ذلك في خلال ٢٤ ساعة من استلامه لعمله . الإعلان عن الاستراتيجية الذي يتضمن كل « الكلام الصحيح » شيء عظيم ، ولكنه عديم الفائدة إلى أن يفهمه ويؤمن به ويهتم به القائمون بالتحميل على رصيف الشحن في الثانية صباحاً .

٧ – في استخدام (ع – ٧) المنصبة على مهارات الإنصات .. بدأت أتناول ماهو ضروري لتحقيق استراتيجيات البقاء في السوق ، والواردة من (ع – ١) إلى (ع – ٦) ، كما تناولت إنماء توجه حقيقي نحو الإنصات ، ينطوي أيضاً على تحديات جذرية : كل مسوق يخصص لذلك ٥٠٪ من وقته ، وكل عامل إنتاج يقابل الزبائن عدة مرات في السنة . توج هذا بسلوك مؤداه : « عامل الزبائن كما لو كانوا يتكلمون لغة أجنبية » - فهم حقًا كذلك .

٨ – في (ع – ٨) هناك ثورة مرة أخرى حول التصنيع ( أو العمليات ) من « مركز تكلفة» إلى السلاح الرئيسي للتسويق . يجب أن يتساوى كل جانب من جوانب العمل والحياة في المصنع أو مركز العمليات مع فكرة الهوس بالزبون ، بما في ذلك التعامل الميداني والعملي مع الزبائن .

٩ – تنادي الفكرة (ع – ٩) ، وهي تحويل أفراد المبيعات والخدمة والمساندة إلى أبطال الشركة ، أيضاً بالثورة . ومرة أخرى فإنه لأمر حيوي وأساسي أن نفكر ونتحدث بالكم . فكِّر في « التضخم في العمالة » عند نوردستروم ( والتضاعف سبع مرات منذ ١٩٧٨ في سوق عسرة ، ودون استحواذ على مشروعات أو عمليات أخرى ) ، وفي قوة البيع الجيدة التجهيز التي قوامها ١٠٠٠٠ فرد عند فريتولاي ، مع ٣٣٠ مليون دولار أرباحاً سنوية ، وفي المنشأة الكيمائية التي لا تستطيع أن تقاوم .. أضف فرد بيع ، فبعد ذلك بسنة أو نحو ذلك يتولد إيراد قدره نصف مليون . لقد طلبت منك أن تفكر في مضاعفة قوة البيع ، وأن تأخذ صفوة أفراد الخدمة والتوزيع إلى موقع جذاب في بالم بيتش لعقد الاجتماعات السنوية ، كما يحتمل أنك تفعل مع صفوة

أفراد البيع منذ سنوات .

هذه الوصفة الأخيرة فى قائمة وصفات الزبائن ، تحاول أن تحتوى على الروح التى تسود الثورات التسع الأخرى التى دعوت إليها حتى الآن. ومجموع الثورات التسع التى تتمثل فى (ع – ١) إلى (ع – ٩) ، هو المنظمة التى توجه جل اهتمامها إلى الزبون .

## ولنبدأ الآن

الأنباء الطيبة هى أنك : ليس لديك خيار فى الأمر . لا توجد فى هذه الدنيا منشأة آمنة ومضمونة الاستقرار ، بدءاً من أحدث محل أزياء أنيقة ، فتح فى شارع يونيون بسان فرانسيسكو ، إلى مرفق عام فى مدينة دايتون بولاية أوهايو ، ومن آى. بى. إم. ودى بون إلى جنرال موتورز. فجميع هذه الوصفات إذن « أمور محتومة » ولابد منها . لا مدينة آمنة، ولا ولاية آمنة ، وسواء رضيت أم لم ترض .. فإن التنافس من أجل العمل أصبح قاسياً . أصحاب الأعمال يطلبون المستحيل : مزيداً من الخفض فى الضرائب ، ومدارس وطرق سفر أفضل ، وتدريباً للعاملين . يضاف لذلك أن المدن والولايات تبيع خدماتها للغير تنافسيًا ، بدءاً من الطاقة إلى إدارة منظومات البيانات ، فى محاولة لزيادة إيراداتها وبسط تكاليفها على نطاق أوسع . ونفس القصة فى الرعاية الصحية : تميزات مدفوعة بالسوق مضيفة بدرجة أكبر ، وفى ذات الوقت : تكاليف مخفضة .

القول بأنه ليس لديك خيار لا يعنى « خذ العشر توصيات كلها مرة واحدة » . تذكر الكلمة الموجزة حول « الأنماط » فى نهاية (ع – ٢) ، وقد تتبعت تطور خمسة برامج ناجحة فى الجودة والاستجابية ، وذكرت أن فورد وآخرين كانوا عقلاء فى أنهم لم يحاولوا كل شىء فى ذات الوقت .

ما زلت أرى أن هذه نصيحة سليمة ، ولكن مضمون (ع – ١٠) ينطوى على أكثر من ذلك ؛ فبينما يتعين عليك أن تتصارع مع تحديد برامج معينة للجودة والإنصات، فإن عليك ( ويمكنك ) أن تبدأ فى العمل على أن تغير شكل منظمتك بحيث يمكنها التوجه نحو تجارة الجملة ، فى جميع أنشطتها ، هذا المساء .

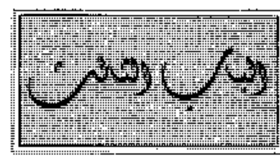
إن مثل هذه الثورة تستلزم برامج تفصيلية ، مثل: المنظومات الجديدة للتدريب والمساندة ( انظر أيضاً من إ – ١ إلى إ – ١٠ ن ـ ١ إلى ن ـ ١٠ ). ولكن شعار «نحن

نعيش من أجل الزبائن » يمكن أن يتصدر جدول أعمالك اليوم . علق ما يناظر لديك اللافتة التى يعلقها الحاكم شيفر على جدار مكتبك ، أو ضعها فى ذهنك هذا المساء ، وفوت كل إجراء من خلال غربال شيفر رقم ٥ ، « هل تود أن تعيش هناك ؟ » أى : كيف يشعر الزبون من جراء ذلك ؟

## الخطوات الأولى

*الكلمة الأخيرة مخصصة لمدير دومينو : بريسلا : « عند اجتماع الفرقة .. فإننى أضمهم معا ، وأسأل كل واحد منهم : ما الذى فعلته من أجل الزبون ؟ ونجمع كل الأقوال ( مافعلوه ) ثم نأخذ الأصوات ، وأعطى جائزة للمدير الذى قام بأفضل عمل من أجل الزبائن ، ثم اطلب منه أن يذهب ويعطى جائزة لواحد من أفراده . وهكذا .. فهم يكررون المباراة فى المحل ، وهذا يجعل أفرادك يفكرون بشكل ما فى الزبون « ماهو » ، الأمر بهذه البساطة. هذه اللمسة الأخيرة تقول ألف كلمة عن السلوك الذهنى ، الذى يحرك المنظمة المولعة بالزبون ، وعن قائدها .*

*ما الخطوات العشر الصغيرة ، التى ستتخذها هذا الأسبوع من أجل إرساء روح « الولع » فى كل موضوع فى وحدتك أو منشأتك ؟*


الباب الثالث


3


اتباع طريق
الابتكار السريع

# ملخص الباب

إذا كانت الاستجابة السريعة للنزوات تكاد تفوق التصور (خلق أسواق جديدة ذات القيمة المضافة إذا كان ذلك هو الهدف الأسمى ، فإن الابتكار السريع هو الوسيلة الأساسية التى تمكن من تحقيقه ، وهو أيضاً موضوع الوصفات من إ – ١ إلى إ – ١٠) (انظر شكل ١١) .

انزع غير الضروريات ، وستجد أن الابتكار – فى شئون العاملين والحسابات ، وفى تطوير الإنتاج فى المدارس وأقسام الشرطة ، كما فى الصناعة ، هو لعبة أرقام . وهكذا ، فإن المعطيات المرشدة هنا ، فى (إ – ٣) : تشجيع الاختيارات السريعة والعملية (التجريبية) الميداينة ، بدلاً من أن تعجز عن التقدم نتيجة الانشغال بكتابة مقترحات طويلة لا تؤيدها بيانات صلبة ، (إ – ٤) : ممارسة « السطو الخلاق » على الأفكار (ومواصمتها) واستمدادها من أى فرد ومن أى مصدر بما فى ذلك المنافسون . (إ – ٥) : بيع المنتج أو الخدمة الجديدة عن طريق التسويق المستمر المنتظم بالسمعة الشفوية والكلمة الشائعة ، أى عن طريق « حملات التسويق » .

وفيما يلى أربعة تكتيكات أساسية للإدارة ، تستهدف تشجيع الابتكار : (إ – ٦) ، مساندة وتأييد الأبطال المتحمسين بشكل دائم ، وهذه ضرورية للمحافظة على المبتكرين عموماً فى مواجهة هبوط الاحتمالات ، ورفض أو عزوف الشركة عن الأخذ بما هو جديد، (إ – ٧) : تحقيق النجاح فى أمورك اليومية ؛ بحيث تصمد بقصد وإصرار لجهود الابتكار ( وهو ما أسميه « تشكيل الابتكار» ). (إ – ٨): مؤازرة الفشل المصحوب بحسن الانتباه ( والذى يمكن أن نتعلم منه شيئاً ) وتحدى القواعد الحمقاء التى تعوق اتخاذ الإجراء الحاسم .(إ – ٩): كثرة المطالبة بالابتكار من خلال نظم القياس والمكافأة، التى تطبق أهداف الأرقام « الصلبة » على ما درج تقليدياً على اعتباره متغيراً «رخواً».

وأخيراً .. تأتى (إ - ١٠) لتصف المنشأة التى توصلت حديثاً إلى التكيف ، والتى تصل فيها القدرة على الابتكار إلى الدرجة القصوى .

إنه لأمر أساسى أن ندرك أنه بينما تصلح هذه الوصفات للانفصال عن بعضها البعض .. فإن الأثر الحقيقى لها يأتى من كونها تحدث وقعها ، وهى تعمل معاً ، وتساند كل منها الأخرى .

## ( شكل ١١ ) السعي إلى الابتكار السريع

**المقدمة المنطقية المرشدة**

إ - ١ استثمر بدايات صغيرة تطبيقية

**الإستراتيجيات الأربع الحاكمة**

إ - ٢ اتبع أسلوب تطوير الفريق في المنتج والخدمة

إ - ٣ شجع الطليعة في كل شيء

إ - ٤ مارس «الخطف» بابتكار خلاق

إ - ٥ دع التسويق القائم على الكلمة يصبح منظومة

**تكتيكات الإدارة لتشجيع الابتكار**

إ - ٦ ساند الأبطال الملتزمين

إ - ٧ «نموذج» الابتكار، مارس القلق الهادف

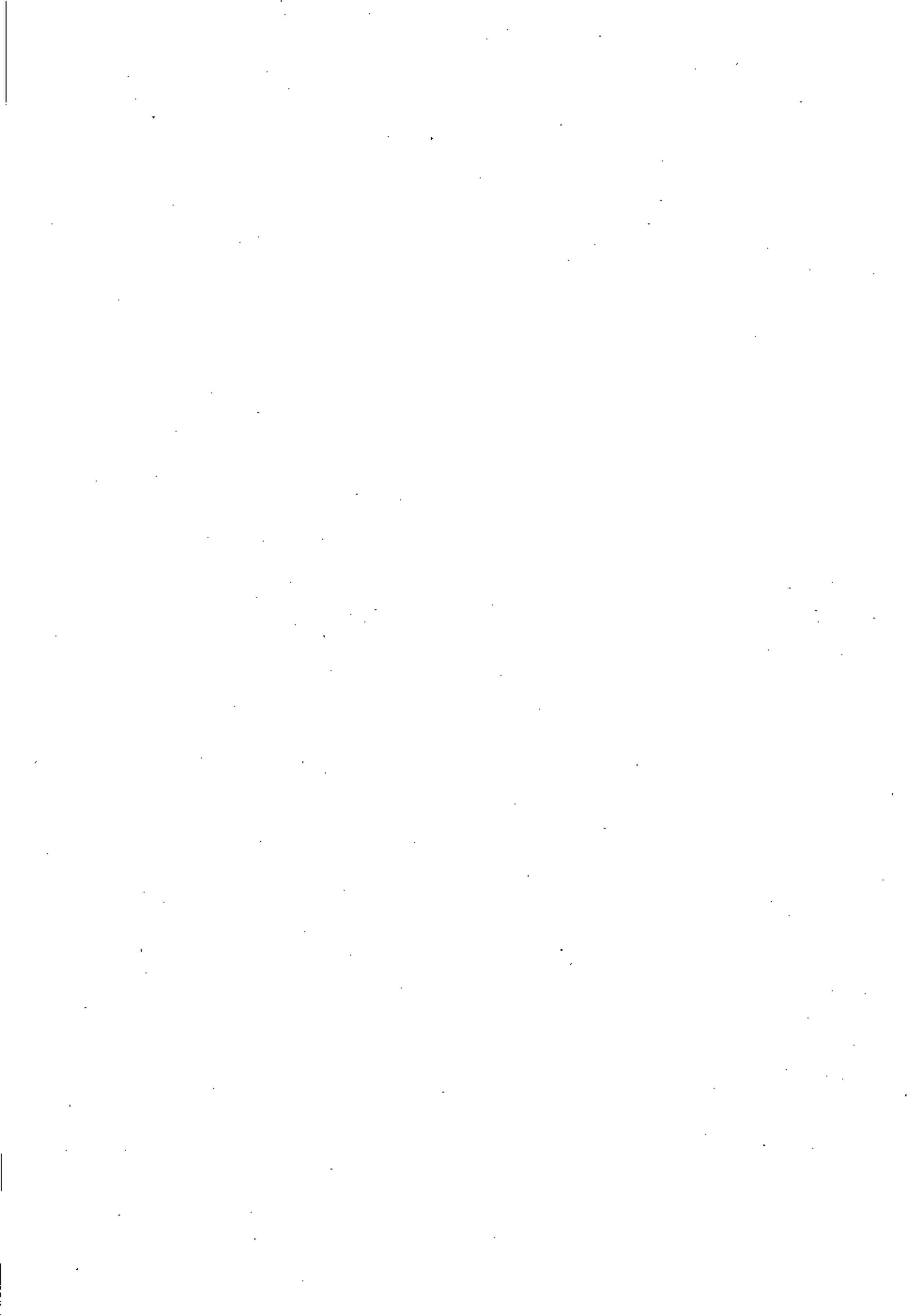
إ - ٨ ساند الفشل السريع

إ - ٩ ضع أهدافاً من الابتكار الكمي



**المنشأة في شكلها الجديد**

إ - ١٠ اخلق داخل الشركة إمكانية الابتكار



# إ - ١

## ملخص

وإذ تستمر الأسواق فى وجودها المتناثر ، وتستمر التكنولوجيا فى تقليب المنتج والخدمة رأساً على عقب ، ويستمر المنافسون الجدد فى الظهور ، ينبغى علينا :

- أن نكون استراتيجية للابتكار ، تتميز بعدد لاينتهى من بدايات صغيرة فى سرعة البرق تتواكب مع اضطرام البيئة.
- أن نصوب غالبية البدايات الصغيرة نحو الأسواق الصغيرة .
- أن نجعل فى غالبية البدايات الصغيرة بؤرة تطبيقية ( على الزبون ) ، أفضل من أن نبالغ فى أهمية الطفرات التكنولوجية العملاقة .
- أن نكون جماعات مستقلة تماماً ، تهاجم خطوط الإنتاج والخدمات التى هى أعز شئ علينا ، والتى تأتى بالربح وتجعلها متخلفة فى غير أوانها ، قبل أن يسبقنا منافسونا إلى ذلك .
- أن نعامل كل منتج سواء كان مرتقباً ، أم كان جديداً أم قديماً على أنه تجربة سوف يتم تعديلها بصفة دائمة .
- أن نحقق اللامركزة ؛ فوحدة الأعمال المستقلة ذات الحجم المتواضع ، هى بالفعل بداية صغيرة .

السرعة ، والإعداد ، والتركيز على التطبيق .. هذه يجب أن تكون المعادلة الجديدة للابتكار ، يدفعها التغير المتسارع فى السوق . لابد أن توجد فى كل منظمة ، صغيرة أم كبيرة ، إنتاجية أم خدمية ، كميات كبيرة من البدايات الصغيرة التطبيقية التوجه ، تتمدد بسرعة أو تتلاشى بسرعة .

**حول نفسك إلى صاحب كلمة واحدة : حيثما تذهب فى المنظمة ، اسأل عن البدايات الصغيرة لمنتجات أو خدمات مبتكرة ، أو عن أدوات نشر المنتجات أو الخدمات الجارية أو تمييزها ( من نوع له قيمة مضافة ) .**

# إ - ١

# استثمر في بدايات صغيرة تطبيقية التوجه

تميل الشركات الأمريكية الى أن تحصل على أفضل تكنولوجيا وأضخم أسواق بينما تتجاهل منتجات أقل لمعاناً وإثارة ، مع أنه عليها طلب في الأسواق .

**مجلة إندسترى ويك**

**حول نجاح اليابان في البحوث والتطوير ، مايو ١٩٨٧**

لا يمكنك أن تجتنب انتباه رئيس شركة حجمها ٥ مليارات دولار، لتجعله يتحمس لسوق تبلغ ١٠٠,٠٠٠ دولار، مثل المقصات أو شفرات الحلاقة المصنوعة من السيراميك. نحن نصب اهتمامنا من البداية على محركات السيارات المصنوعة من السيراميك ، ولانريد أن نمر بتجربة عملية التعلم في الأسواق الأصغر حجماً .

**د. / لى ريفرز**

**مدير التخطيط ـ شركة الايد سيجنال**

من أين تأتى كل هذه الأشياء العظيمة ؟ إنها لا تأتى في الحقيقة من أى. بى . إم بل من شركات صغيرة تتكون من رجلين أو ثلاثة ، لأنهم يجدون أن أربعين فرداً لا يمكنهم أن يؤدوا ما يعمله ثلاثة ، إنه مجرد قانون الطبيعة البشرية.

**روجر سميث**

**رئيس مجلس إدارة جنرال موتورز**

**في حديث عن مصدر المنظومات المبتكرة لمشروع ساتيرن**

**ديترويت فرى بريس ، مارس ١٩٨٥**

إن المشروعات التي تتقدم تقدماً مفاجئاً ، وابتدعها المنظمون ، ومضوا بها إلى الامام كانت لها صفة أساسية .. كانت كلها موضوع التأمل العميق من جانب خبراء ذوى مكانة ، أو شركات مسيطرة لها سطوة ، تستمدها من أطقم بحوث كبيرة وموارد مالية ، سبق أن اعتبرت بالغة الصعوبة ، أو توقيتها غير مناسب ، أو تنطوي على المغامرة أو باهظة التكلفة وغير مربحة .

جورج جيلدر George Gilder

روح الإقدام في المشروع

## استحالة التنبؤ بالابتكارات

## تهزم التخطيط المفرط

جوهر الابتكار هو – وقد كان دائماً – التجريب الدائم. وللخطط والبحوث الأساسية أهميتها ، ولكن الاختبارات المتكررة في الأسواق الصغيرة أكثر أهمية .

- كتالوج « شاربر إيميج Sharper Image» ( أي : صورة أوضح ) يعلن عن «بورتا كوبي Porta Copy» : آلة تصوير تحمل يدوياً من اليابان ، حجمها ٦,٢٥ × ٣,٢٥ × ١,٧٥ بوصة ، وتزن أقل من رطلين ، وهي ليست من إنتاج زيروكس، أو فوجي – زيروكس ، وتمثل نموذجاً للغزو الياباني ، وهي : (١) تطبيقية التوجه ، ونحو الزبون (٢) منتج صغير (٣) يصلح لأجل سوق صغيرة ( في البداية على الأقل ) (٤) يعتمد على تكنولوجيا لم تكتمل بعد .
- دخلت اليابان إلى سوق السيارات عن طريق فنلندا في أول الأمر ، حين لم يكن أحد يقلق نفسه باحتمال « هجوم » هناك ، فقد كان ذلك بمنأى عن الخاطر ، وهذا وصف حرفي. وفي السوق الفنلندية الصغيرة « المتوارية » ، بدأ اليابانيون يجرون تجارب على معالم جديدة للمستهلك الأوروبي ، ولم يقدموا على الغزو الشامل لأوروبا إلا فيما بعد ، عندما تخلصوا إلى حد كبير من عملية التجربة والخطأ .

في الباب الأول .. عرضت للدلائل الثابتة والمستمرة على مدى قتامة سجل الشركات الكبرى من وجهة الابتكار؛ فتطوير وإنماء منتوجات قابلة للمقارنة يكلفهم من ثلاثة إلى عشرة أضعاف أكثر من غيرهم ، وهم يتأخرون عن إنماء أو اتباع أغلب التكنولوجيات

الجديدة ، كما أنهم ليسوا – خلافاً للفكرة الشائعة – أكثر استعداداً للإقدام على المشروعات المنطوية على المخاطرة ( الواقع أنهم أقل استعداداً بكثير ) ، وربما كان يمكن احتمال ذلك في الماضي ، ذلك أن يو . إس . ستيل ( أصبحت الآن يو . إس . إكس) أمكنها البقاء لعشرات السنين في أسواقنا ، التي تتصف بأنها أسواق القلة ، برغم تأخرها في الأخذ بأى تكنولوجيا رئيسية جديدة .. إلا أن هذا لم يعد يصلح للبقاء .

يقول ديك فوستر ( مدير ماكينسى ) في كتابه « الابتكار : ميزة المهاجم » : أغلب البيوت الضخمة يعوقها القصور الذاتي ، والقلة التي تحافظ فعلاً على ميزة الابتكار تتعلم أن تكون « قريبة من حد القسوة والفظاظة في انقضاضها على منتجاتها وعملياتها الجارية، وفي التهامها ، وذلك في ذات الوقت ، الذي تحقق فيه أكبر دخل ، ثم تبدأ في البحث من جديد ، وهكذا ثم يضيف : « إن أفضلها تعمد إلى التخلي عن المهارات والمنتجات التي أوصلتها إلى النجاح » .

إنها عبارات عنيفة . فما الأسباب الجذرية التي تؤدى إلى الفقدان المحتوم للقدرة على الابتكار في الشركات الكبرى ؟

على رأس القائمة : (١) البطء في التحرك نحو اختبار أفكار جديدة ( ٢ ، ٣ ) الانحياز إلى جانب البحوث ذات الطابع الفكرى دون التطبيقى ، وما يصحب ذلك من اعتماد زائد على نظم تخطيط مملة (٤) المشروعات الكبرى .

ولا شك أن التخطيط والتخصيص المتعقل للموارد سلوك رشيد ومقنع ، ولكن الابتكار عمل ينطوى بطبيعته على الإرباك ، وعلى عدم وضوح العواقب ، وهو يتزايد في ذلك يوماً بعد يوم ، *ولا يمكن التخلص من عدم الوضوح أو حتى مجرد الحد منه بدرجة محسوسة باللجوء إلى الإسراف في التخطيط .*

## نماذج للابتكار : الحالة ( النمطية ) لجهاز الفيديو

ما العامل المشترك بين آر . سى . إيه ، وسى . بى . إس ، وبل آند هاول ، وبولارويد ، وماجنافوكس ، وكوداك ، وسيرز ، وميتى، وديفيد سارنوف ، وبنج كروسبى ؟ ماالمشترك بين ماسارو إيبوكا Masaru Ibuka، وألكسندر بونياتوف Alexander Poniatoff، وشركة تليفزيون كارتريدج .Cartridge Television Inc، وأندريه بليى

Andre Blay، وجورج اتكنسون George Atkinson، وستيوارت كارل Stuart Karl ؟ الفئة الأولى قائمة جزئية من أسماء شهيرة ، حاولت أن تخترع أو تبيع أجهزة فيديو وفشلت ، أما القائمة الثانية فتتكون من منتجين وموزعين مجهولين ، وموزعين نجحوا فى صنع ثورة جهاز الفيديو ( وبعضهم عاد بعد ذلك وفشل ).

وكما جاء فى كتاب جيمس لاردنر James Lardner « إلى الأمام سريعاً » قصة صناعة وتسويق أجهزة الفيديو في السبعينيات والثمانينيات تنطوى على تشكيلة من أعمال الابتكار .. فإنه لم تتمخض المشروعات الهائلة فى الشركات الهائلة عن شئ ، وما تفوق هو الإحساس الغريزى ؛ فالذين اشتروا المنتج لم يكونوا هم الذين يجب ان يشتروه ، واستعمالهم له كان خاطئاً ، والذين باعوه لم يكونوا هم أيضاً من يليق بهم ذلك .

ثم جاءت شركة كانت آنذاك صغيرة السن والسمعة (سونى ) وواجهت « ميتى » وكسبت المواجهة. وكانت « آمبكس » إذ ذاك ضئيلة الحجم ، تقع فى بلدة ردوود بولاية كاليفورنيا ، وكانت آر . سى . إيه تسخر منها ومن حجمها . انتصرت آمبكس « على كلٍ من : آر . سى . إيه ، وديفيد سارنوف ، ومركز أبحاثه العملاق». ثم جاءت سونى وتغلبت على آمبكس التى كانت تعلق على مكاتبها لافتات تقول « تعاون معنا من أجل محو الترانزستور » ، وسبقت شركة تليفزيون كارتريدج سوني ـ وكانت آنذاك صغيرة الحجم ومبتدئة (فى بالو آلتو بكاليفورنيا) ـ ولكنها وقعت فى خطأ البيع عن طريق سيرز ، وهى الآن لاوجود لها . تعرضت سيرز للنهب من جانب بليى وأتكنسون وشركاهما ؛ حيث خلقوا صناعة جديدة بأكملها للتوزيع : متاجر الفيديو . ( وفى النهاية .. انهزم جهاز نظام البيتاماكس الذى وضعته سونى التى أصبحت الآن ضخمة ، وتغلب عليه نظام الشريط الأول فى. إتش . إس ، من ماتسوشيتا والآخرين ) .

وفيما يلى أربعة معالم رئيسية لقصة جهاز الفيديو ، كل منها له مغزاه فى موضوع الابتكار :

**١ - «الناس الكبار» يقيمون مشروعات ضخمة ومعقدة وغير قابلة للتوائم ، ثم يفشلون .** كانت آر . سى . إيه وسى . بى . إس فى مقدمة السباق في تسجيل الفيديو ، وتتسم مشروعاتهما بمايلى: (١) أفكار عتيقة ( آر . سى . إيه ومن معها لم يروا فى جهاز الفيديو سوى مجرد جهاز تسجيل صوتى مطور ) (٢) مهندسون بأعداد هائلة فى معامل

منعزلة (٣) غرور المديرين وتعلقهم بأشخاصهم . وقد أثبت كوداك وماجنافوكس ووبل أند هاول وزينيث وغيرهم ، إن الكبار ، بما لديهم من صراعات سياسية داخلية كبيرة، لايتبعون أسلوب التجربة والخطأ ، بل إنهم يراهنون على مشروع واحد كبير ، ولا يقدرون على أن يتركوه يتدهور . يقول لاردنر : «كان تصور المشروعات الأمريكية قائماً على مستوى من الإنفاق الباذخ لا يدع مجالاً للتجربة والخطأ .. . ولا فرصة للإتيان بمنتج معيب إلى السوق ( كما فعلت سوني . . . ) ، والتعلم منه والمضي في الكفاح » .

**٢ - « الصغار » يواجهون المحنة ويتحركون بسرعة ، وكثيراً ما يفشلون أيضاً - ولكنهم يصنعون الثورة .** لقد فعلت أمبكس وشركة تليفزيون كارتريدج وسوني مالم تقدر آر. سي. إيه ، وغيرها على فعله : وجدت نفسها بعيدة عن مركز النشاط وغير ممولة جيداً ، ابتدعت أفكاراً جديدة وتحركت بسرعة ، ثم انتهى الأمر بالثلاثة إلى الفشل .

كلهم حاربوا معارك طويلة : سوني مثلاً ، تعطلت سنوات ، وهي تكافح من أجل شراء حق استخدام ترانزستور ، بل لابز بنحو ٢٥٠٠٠ دولار فقط . ميتي - وهي تتحكم بعناية في تصدير أرصدة اليابان القليلة في ذلك الوقت - رأت في الأمر شركة غير مجربة، تتعامل مع تكنولوجيا لم يجربها أحد أيضاً ، هذا إلى جانب أن توشيبا وهيتاشي وغيرهما كانت تشتغل مع آر . سي . إيه على الترانزستور ( وصلت سوني إلى الحصول في النهاية على الموافقة ، ولكنها برغم تأخيرها سبقت كبار القوم في اليابان ، وكبار القوم في الولايات المتحدة وبدأت الإنتاج قبلهم بسنوات ) .

**٣ - الرابحون كان لديهم التوجه نحو الزبون ( المستهلك ) ، برغم أن الطريق إلى المستهلك كان وعراً ، ويتطلب استماتة شديدة .** كانت أمبكس مدفوعة بقوة الهندسة وسوني بالمستهلك ، وقد وجد مهندسو أمبكس سوقاً لثلاثين جهازاً فقط ، وتمسكوا بالصمامات المفرغة من الهواء ، وأضافوا أجراساً وصفارات لتلبية احتياجات كل مستهلك على حدة .

وقد قال ماسارو إيبوكا Masaru Ibuka ، مؤسس سوني ( وهو أقل شهرة من شريكه آكيو موريتا Akio Morita) « إن لاعبي الولايات المتحدة أضلتهم أشغال الدفاع والفضاء ، حيث لا المال ولا التعقيد يعدان قضية » .. « ليست لديهم فكرة عن كيفية تطبيق التكنولوجيا الرفيعة في مجال المستهلك ، ولكنني غيرت الفكرة ، شعار ( المستهلك أولاً ) كان فكرتي» . هذا الانحياز مازال يكمن لدى سوني إلى يومنا هذا . وقد سبقت هذه

الشركة كلاً من مارتسوشيتا وفيليبس (المخترع الأصلي) بجهاز الأسطوانة المركزة » الذي كان حجمه يبلغ ١/١٢ من حجم الطراز الأسبق ، كما كانت تكلفته تبلغ الثلث . ويروى لاردنر أن كوزو أوهسوني Kozo Ohsone (مدير سوني) حفر كتلة من الخشب سمكها حوالي بوصة ونصف ، ومساحتها خمس بوصات ، أي إنها بالكاد أكبر من الأسطوانة نفسها ، كانت الفكرة هي « إقناع المهندسين .. قلت لهم إننا لانستطيع أن نقبل السؤال : لماذا هذا الحجم ؟ كان هذا هو حجمنا وانتهينا » ( أصول جهاز الأذن ، وكذلك ووكمان سوني ، كانت مشابهة لذلك ، ومصممة على أساس استعمال المستهلك ، والواقع أن واضع التصميم كان يراقب قبقاب التزلج الذي يستخدم في كاليفورنيا ، انظر ع – ٧ ) .

وفي جميع هذه الحالات .. أدارت سوني ظهرها لبحوث السوق في كبرياء ، وأنتجت تصميمات يفضلها المستخدم « اعتماداً على الفراسة »* ، ولكن حتى هنا لم يكن مسار الثورة موجهاً نحو الاختصاص في الوسائل السمعبصرية بوضوح، وقد وضعت سوني تصميماتها من أجل المعلم أو الطالب ، وليس من أجل الاختصاصي ( وقد فعل ستيفين جويز شيئاً مماثلاً لذلك في آبل ) . وبرغم ذلك كانت أوائل الأجهزة بالغة التعقيد وعديمة المرونة ، وكان العمل الباهر لسوني وهو استحداثها لجهاز « يو – ماتيك » علامة على الطريق ، ولكنه ليس للمستهلك ، بل صفقة لشركة الأنباء سي . بي . إس ، التي اشترت يو – ماتيك ، ومعه كاميرا فيديو يابانية خفيفة من صنع إيكيجامي من تغطية زيارة نيكسون لموسكو سنة ١٩٧٤ . وينتهي لاردنر إلى أنه « برغم أن يو – ماتيك حازت على الرفض القاطع من جانب سوق المدارس التي كانت موجهة نحوه أصلاً .. فإنها حققت نجاحاً مذهلاً على أية حال » .

٤ – **أعاد التاريخ نفسه في كل مرحلة من مراحل العملية** . كانت دراما التوزيع تكراراً لملحمة الاختراع ذاتها ، وبينما تعثرت سيرز وآخرون في مسارات عادية .. نجح أندريه بليي ، لقد جاء من خارج الحلقة وأنشأ النادي الأمريكي للفيديو ، وسرعان ما جاء جورج آتكنسون ، وهو مجهول بنفس القدر وحقق الوثيقة التالية ، عندما أجَّر النادي لهوارد جونسون وهوليداي إن وشيكي بيتزا وغيرها ، يقول لاردنر معلقاً : « وجدت

* إلا أن سوني تمادت في هذا الاتجاه ، عندما تمسكت بفورمة بيتاماكس في مواجهة تصميم في. إتش. إس. "VHS" ، الأفضل بالنسبة إلى المستهلك .

الاستديوهات نفسها تتعامل مع تاجر برامج الفيديو ، وهو نوع من الكيانات الصغيرة في دنيا الأعمال ، لم يتصور أحد على الإطلاق أنها توجد. » لم تكن هناك حدود لهذه النزعة للضربات الآتية من لاعبين لايدرك وجودهم أحد . في هذه القصة المنطقية للابتكار ، ومع صعود النزعة الابتدائية نحو العرض المنزلي إلى قمتها .. أفرخ ازدهار جهاز الفيديو ازدهاراً لفيديو « كيفية العمل » . ويقول لاردنر مفسراً : « لم يكن باستطاعة كل مدير من هوليود أداء هذه الوثيقة الفكرية » . وهكذا .. فإن الشاب ستيوارت كارل ، هو الذى أتم عملية الانتقال من المراتب المائية الى الفيديو المنزلي ، وكان شريط جين فوندا للتمرينات الرياضية بمثابة بداية ثورة أخرى .

وكالعادة ، حارب الكبار التغير على طول الطريق. لقد خصص جانب كبير من كتاب لاردنر لمقاضاة الاستديوهات (بالاشتراك مع سونى) عن تقليد الأشرطة. وحاربت الاستديوهات أيضاً تأجير أفلام السينما على أساس أنها قد تحطم تقدمها . وبدلا من ذلك، حدث أن مال زبائن الفيديو الى الاتجاه الى ارتياد السينما بدرجة أكبر .

## واجه الحقيقة : كلنا نخطىء فى التنبؤ بالمستقبل

« بالله عليك ، انزل الى الاستقبال وتخلص من هذا المعتوه هناك ، أنه يقول إن لديه آلة يمكن بها أن ترى باللاسلكى . احترس منه ، قد تكون معه سكين. » قال محرر ديلى اكسبريس فى لندن ذلك ، وهو يرفض أن يرى جون بيرد John Baird ( مخترع التليفزيون ) سنة ١٩٢٥.

وقال هارى وارنر Hary Warner مؤسس استوديو وارنر برازرز ، سنة ١٩٢٧ : «بحق الجحيم ، من الذى يريد أن يسمع الممثلين يتكلمون؟»

وقال توماس ج . واطسون ، رئيس مجلس إدارة آى. بى. إم. عام ١٩٤٣: « أظن أنه توجد سوق عالمية ، يمكنها استيعاب خمسة حاسبات».

وقال كين أولسن Ken Olsen، رئيس ديجيتال إكويبمنت Digital Equipment «ليس هناك من سبب يدعو المرء إلى أن يقتنى حاسباً آلياً فى منزله.» فى عام ١٩٧٧.

وبدلاً من قصة أجهزة الفيديو .. كان يمكننى أن آتى بملحمة العصامى ماكدونالد، وانطلاق ثورة الوجبات السريعة؛ أو أميريكان إكسبريس ، وبطاقات الائتمان؛ أو جنيتيك

(قبالة البيوت الدوائية الضخمة) ، والتطبيق التجارى للبيوتكنولوجيا . إن الخبراء الراسخين والشركات الكبرى ومخططيها يظهر أنهم يخطئون مرة بعد مرة . وحتى لو أنهم كانوا طليعة لمرة واحدة .. فإنه يبدو بسرعة أنهم يتحولون إلى درجة قصوى من التحفظ بشأن من يأتيه المستقبل . ( مثلا : مسجل الفيديو كمجرد « مسجل صوتى معدل » ) وإلى درجة قصوى من التفاؤل بمجرد أن يظهر المنتج فى السوق ، ( دون اعتبار لما قد تكشف عنه سنوات التجربة والخطأ - ٢٥ سنة فى حالة جهاز الفيديو VCR - تقع بين ظهور النموذج الطليعى والاستخدام الواسع النطاق ).

## تحرك صغيرا / ابدأ صغيرا / انقسم إلى وحدات أو جماعات صغيرة : حل لمشكلة الشركات الكبرى

على الشركات الكبرى أن تعمل ، كما لو كانت مجموعات من شركات أصغر حجماً، عندما تقدم على الابتكار .

- لابد من بدايات صغيرة كثيرة - تجارب فى الواقع - تظل تجرى باستمرار .
- فى العادة ، لابد أن تستهدف البدايات الصغيرة الأسواق الصغيرة .
- لابد أن تكون هناك توجهات تطبيقية للبدايات ، التى تستهدف الأسواق الصغيرة.
- لابد من إطلاق جهود متعددة ورئيسية وغير مقيدة ، مقصوداً بها إسقاط أفضل منتجاتك وخدماتك من فوق عروشها المربحة ، قبل أن يقدم غيرك على ذلك .
- لابد من اتباع اللامركزية الجذرية والمستمرة والسعى إليها - النمو «أفقيا » عن طريق إضافة وحدات اقتصادية جديدة ، وليس « رأسيا » بالمضى فى إنماء وحدات وظيفية التنظيم .

وباختصار.. مع أن الابتكار يتطلب فكراً وجهداً ذهنياً والتفاتاً لمختلف العوامل (وأنا من أشد الناس تحمساً للإنفاق على البحوث والتطوير وإيماناً به) .. فإنه ( أى الابتكار ) ينتهى فى آخر الأمر ، بشكل أو آخر ، ومن حيث الجوهر ، إلى لعبة سرعة وأرقام فى السوق ، وليس فى غرفة اجتماعات مجلس الإدارة .

## اوقف النزعة الذهنية إلى الضخامة

يمر على الشركات الكبرى ، وقت عسير ، تجد فيه أنه من الصعب عليها أن تفكر فيما هو صغير. وفى كتاب « الاقتصاد القادم »* ، يقدم بول هاوكين نظرة متعمقة فى التفكير الخاطئ لدى المنشات الاقتصادية الأميريكية الكبيرة الحجم ، منتهياً ببضعة خطابات يوجهها إلى شيوخ رجال الأعمال ، يقترح فيها الاستراتيجيات التى يرى أنها طريق التعامل مع الطبيعة المتغيرة للأعمال . وفى خطاب وجهه إلى كلفتون جارفين Clifton Garvin (الصغير) ، والذى كان آنذاك رئيساً لشركة إكسون Exxon، يقول : «إنه لأنكم شركة ضخمة .. فأنتم ملتزمون بأداء الأمور بطرق ضخمة . إلا أن إنشاء وحدة اقتصادية تمضى فى النمو وتصبح كبيرة شئ ، وإنشاء وحدات كبيرة منذ بدايتها شئ مختلف تماماً . لابد لكم أن تقلدوا الطبيعة ، حيث البداءات التى لها مغزى وأهمية فى كل الأحيان تقريباً تكون غير ملحوظة . ويخيل إلى أن أحداً لم يكن يتوقع أبداً أن منشأة سلع مثل كلارك و روكفيلر Clark & Rockefeller (التى أصبحت فيما بعد إسو / إكسون) ستكون ذات يوم أضخم شركة فى العالم » .

ومن بين الشركات العملاقة التى صادفتها، فإن «ثرى . إم» أفضلها جميعا فى صنع بدايات صغيرة. وليس هناك مشروع أصغر من أن يستحق أن يؤخذ فى الاعتبار عندهم، برغم حجم الاستثمارات التى بلغت ٩ مليارات من الدولارات . وفى بروكتور وجامبل ودى بون ، وفى غيرهما من الشركات .. نجد أن تطوير المنتوجات بواسطة الفرق (انظر ط ـ ٢)، ينطوى على بذل الجهود لتصغير الحجم والإسراع بجهود التطوير. وتلحق بذلك أيضاً عملية رئيسية لإعادة التنظيم فى كامبل سوب سنة ١٩٨٢ ، من أجل إنشاء وحدات أعمال صغيرة ( انظر الجزء إ وع – ٤ ) ، وإنشاء وحدات أعمال مستقلة فى آى. بى . إم ، وإطلاق آلاف من فرق إجراءات العملاء فى ميليكين ، ( انظر ع – ٤ ) ، بل وحتى قرار جنرال موتورز الخاص بإنشاء مشروع ساتيرن كشركة مستقلة ( وهى أول مرة تتخذ فيها إجراء كهذا فى أكثر من خمسين سنة ) .

## أحط الكبير ( إن كان لابد منه ) بما هو صغير

هناك تنويعات لانهائية لفكرة البدايات الصغيرة. ولابد للمشروعات الضخمة عالية

* Paul Hawken : The Next Economy

التنظيم من أن تحاط بمشروعات بدأت صغيرة وبمشروعات جزئية . فمثلاً : واحد من كبار المديرين في جنرال موتورز ، يصف عدداً من الابتكارات التي طورتها جماعات غير رسمية خارج عملية التخطيط ، وكان من شأنها أن مهدت الطريق إلى نجاح مشروعات رئيسية في شركته . فمن مجرد فرقة واحدة منطلقة متحررة .. جاء مايلي : (١) فكرة استخدام المصادم الرخو المستخدم في سيارات كورفيت طراز ١٩٧٣ Corvette 1973 ، (٢) « الرفرف الطيب » في السيارة « فييرو Fiero» ، (٣) العجلات المصنوعة من الصوف الزجاجي في طراز ١٩٨٦ ، (٤) نوابض من الصوف الزجاجي ( اضطرت الجماعة الى الاستيلاء المؤقت على حاسب إلكتروني ؛ لتستخدمه في هذا الاختراع ) ، (٥) قضبان تصادم من الصوف الزجاجي للعربة كورفيت ١٩٨٠ . وهو يخلص من ذلك إلى أن «العملية الضئيلة الخالية من الإجراءات الورقية تنجز المطلوب في عشر الزمن ، وبقدر ضئيل جداً من المال .» في «باسفيك بل» ، كان مطلوباً إنشاء نظام تحويل مليون عملية لكي تصبح ذاتية الحركة. وتلقوا تقديرين للتكلفة والوقت ، أحدهما من بيت خارجي ضخم ( ثلاث سنوات وعشرة ملايين دولار)، وآخر من إحدى الوحدات الرئيسية في باسيفك بل (سنتان وخمسة ملايين). وفي أثناء حدوث ذلك .. جاء ثلاثة من العاملين في ساوث كاليفورنيا ، وأنجزوا العملية في ستين يوماً بأربعين ألف دولار.

## صغِّر إجراءاتك وابتياعاتك : حل آخر للشركات الضخمة

ولا يزال هناك طريق آخر غير معتاد ، قائم على البداية الصغيرة ، يمكن أن تتبعه الشركات الضخمة ـ الضئيلة الحجم . فمثلاً.. منذ عدة سنوات ، أقدمت « ذا ليمتيد » بما لديها مما يزيد على ٢٨٠٠ محل بيع ، على ابتياع سلسلة من أربعة متاجر، هي: «فيكتورياز سيكريت» . واليوم توسعت هذه البداية الصغيرة لتصبح ١٦٠ محلاً ، ودخلت في بداية جديدة ، بشرائها دكاناً مفرداً جديداً في حي مانهاتان ، هو هنري بنديل Henri Bendel، سنة ١٩٨٦ .

## البداية الصغيرة : تتطلب استقلالاً غير زائف

برغم الحالات التي تحقق فيها النجاح.. لا تزال الحقيقة هي أن الأعمال الصغيرة – إذا كنت ضخماً – أسهل قولاً منها فعلاً . فالفريق المختص بمنتج جديد في شركة ضخمة، لن يجد التوصل إلى الاستقلال الحقيقي أمراً سهلاً أو يسيراً. ومن الأمثلة مايرد

في « الابتكار : الميزة لدى المهاجم* » ، وهو دراسة لحالة فقدان دى پون مركزها القيادى واسيتلاء سيلانيز Celanese عليه « في تحول تيل الإطارات من خيوط النايلون إلى البوليستر» . كانت دى پون حائزة لـ ٧٥٪ من السوق بإنتاجها القائم على «خيوط النايلون». ومع ذلك – وهذا يحسب لها – أقدمت على التجربة بخيوط «البوليستر»، بمجرد أن علمت أن آخرين يفعلون ذلك . إلا أنه – لسوء الحظ – كان الفريق المختص بإطلاق بداية استعمال هذه الخيوط مرغماً على إجرائها في مركز تطوير تيل إطارات السيارات ، والذى يدار بواسطة قطاع النايلون المسيطر ، والذى يتميز أيضاً بربحية عالية. ومما لا يثير الدهشة أن النصيحة الرقيقة والتحذيرات ، التى قدمها الخبراء على مستوى العالم في هذا المجال، أدت إلى تجمد مشروع البوليستر عند دى پون وتوقفه . وفي تلك الأثناء.. كانت سيلانيز – والتى لم يكن لها مركز متأصل ومربح يقوم على خيوط النايلون ، ويخشى عليه من البديل الجديد – قد نزلت السوق بإطارات بخيوط البوليستر بحماس واندفاع ، وسرعان ما استولت على ٧٥ ٪ من السوق . وهكذا .. فإن البداية الصغيرة لاتكفى ، ولابد للوحدة الصغيرة التى تقدم على مثل هذه البداية من أن يتاح لها الاستقلال الفعلى عن سيطرة الأعمال الجارية .

## أبق على التمويل هزيلاً وعلى الجهاز بسيطاً

وثمة عامل آخر في شركة ضخمة ، من شأنه أن يعوق الابتكار ، ويستحق أن نذكره هنا لأهميته : غزارة المال المتوفر . وطبقا لخبرتى الشخصية .. فإن الفريق الضخم المزود بمال وفير ، نادراً مايعطى قدراً كبيراً من أى شئ . وبالمثل .. فإن الوحدة الصغيرة المبيعة إذا أغدق عليها المال من الشركة الأم .. فإنها عادةً ما تنحرف عن طريقها ، بعد أن تتلاشى الضغوط ، ويصبح المشروع في غاية الإتقان . ويستتبع عناصر الإخفاق المزيد من الإنفاق والإتقان والتنسيق : كل صامولة ، وكل مسمار ، وكل قطعة من البرمجيات يوضع لها تصميم جديد ، حتى لوكان المشروع يقدم على أنه أمر عاجل ، ومسألة حياة أو موت للشركة . وفي كتاب « عقدة الضخامة** ، دراسة تؤكد على ذلك ، يلاحظ واضعوها أن أكثر الابتكارات تحقيقاً للنجاح ، هى تلك التى كانت نتاجاً لآلات بدائية نسبيًا، والتى تنطوى على أكثر

Innovation, The Attacker's Advantage *

The Bigness Complex **

ألاعيب التقنية الرفيعة جدة وطرافة. وهذا وصف لإحدى الحالات التي تم فيها ذلك بشكل بدائي ، مع أنها تنطوي على واحدة من أكثر تجارب الطاقة العالية تعقداً في دنيا الفيزياء :

في ساكلي Saclay من أعمال باريس، اكتشف الفرنسيون أنهم كانوا قد وعدوا بتوريد ومضات ضوئية ( سنتيلاتور ) في الجناديل، قادرة على إصدار ضوئي يعادل خمسة أمثال ماهو ممكن عملياً. وقد أنفقوا سنتين في التفكير في تكنولوجيا الإضاءة الخاصة بهذا النوع من الومضات ، وفي البحث عن نوع من البلاستيك ، يسمح بمرور الضوء الكافي ، دون أن يكلفهم . وعندما عثروا على ضالتهم .. اتضح أن كيميائياً ألمانيًا قد حقق التقنية اللازمة للبلاستيك في أثناء تجارب كان يجريها في أوقات فراغه في بيته . فاتصلوا بشركته وأقنعوها بإنتاج البلاستيك في نطاق مشروع بحثي ،كفل لهم الكمية التي يحتاجون إليها ، وهي اثنا عشر طنًا . ثم عثروا على مصنع في بلجيكا ينتج الحواجز المانعة لتناثر المياه في أثناء استعمال الدش في الاستحمام ، ويمكنه تحويل البلاستيك الألماني إلى جهاز رفيع التقنية. وأخذوا حساباتهم ومعدات الاختبار المتقدمة إلى مصنع حواجز الحمام لاستخدامها في فحص البلاستيك ، أثناء خروجه من خطوط التجميع .

تأتي هذه القصة في كتاب « أحلام جائزة نوبل » الذي يدور حول فوز عالم الفيزياء كارلو روبيا Carlo Rubbia بالجائزة عام ١٩٨٤. والواقع أن منح الجائزة له قد وضع نهاية للعصر الذي عاني فيه الأوربيون من الإحباط على أيدي الأمريكيين : « ظلت الولايات المتحدة تحتكر فيزياء التكنولوجيا الرفيعة إلى أن جاء روبيا ؛ فمن عام ١٩٥٠ إلى نهاية العقد الماضي..كان الأمريكيون هم الذين توصلوا الى كل كشف علمي، له أي نوع من الأهمية، وحصلوا على كل جائزة تقريباً . . ومهما بلغت الجهود الأوروبية من التفاني في المنافسة في الفيزياء ، كان الأمريكيون يتغلبون عليهم دائماً . وفي السبعينيات .. بدا أن علماء الفيزياء الأوربيين يعيدون تنظيمهم ، إلا انه برغم أن « سيرن » المنظمة الأوربية للبحوث النووية كان لديها أقوى معجل في العالم ( بنسبة ١٠ إلى ١ ) ، وهي ميزانية تعادل مجموع مالدى معامل الولايات المتحدة جميعها .. فإن الفيزيائيين الأمريكيين توصلوا – برغم ذلك – إلى أهم وأدق اكتشافات ذلك العقد ،كما حصلوا على جميع جوائز نوبل » . ويخلص المؤلف جاري توبز من هذا ، إلى أن الأوروبيين الذي طال بهم الإحباط «كانت لديهم مشكلة بشأن المال ، بخلاف الأمريكيين فقد كان لديهم منه أكثر مما يجب» .

## بدايات صغيرة ، مواقف صغيرة اختزلها بسرعة إذا لزم

البدايات الصغيرة ( فى الأسواق الصغيرة ) يمكن : (١) قطعها بسرعة (٢) تعديلها بسرعة . أما المشروعات ( الضخمة ) فتنطوى على مخاطرات سياسية كبيرة (ارجع إلى آر. سي . إيه ، وأجهزة الفيديو )؛ وعندما يكون وقوع الفشل وشيكا .. فإنه : (١) يتم إخفاؤها (٢) « تستصلح » بمزيد من التعديلات ( وهو ما يؤدى عادة إلى إخفاق أكبر فأكبر ) . ثم إن حالات الإخفاق فى « المشروعات الضخمة » تؤدى عادةً إلى اتخاذ سلوك مشوب بالمرارة والألم نحو الفكرة ؛ مما يعنى أنه لا يتسنى بث الحياة فيها مرة أخرى ، حتى ولو بصورة جديدة تماماً .

## بدايات صغيرة / الانحياز للتطبيق : اخترع من أجل المستعمل

عادة ما تكون البداية الصغيرة التى يقدم عليها فريق صغير ، موجهةً نحو التطبيق والسوق والزبون ، وهذا بحكم طبيعتها . والتأكيد على السوق الصغيرة يعنى أن المشروع يستهدف من الآن تطبيقاً عمليًا ضيق النطاق .

من ناحية أخرى .. فإن المشروعات « الضخمة » تكون عادة مدفوعة بقوى العلم أو «الفكرة الضخمة» ، أما الزبون نفسه والمحتوى المستمد من الزبون .. فإنه يكون حداً أدنى.

## بدايات صغيرة تتجاوز المنتجات الجديدة

إن « البدايات الصغيرة » ، كمدخل إلى الابتكار ، لا تطبق على كل نشاط ، ولاتقتصر على مجرد المنتج أو الخدمة ( انظر أيضا إ - ٣ ). وقد نشرت مجلة «الإيكونومست» تقريراً عن أنماط الابتكار فى الشركات الأمريكية القليلة ، التى حققت نجاحاً فى اتباع مداخل مرنة لعملية التصنيع :

> هذه الشركات لاهى «كثيرة الرؤى» ولاهى نعام « تخفى رؤوسها فى الرمال »، بل إن أهل المهنة ، يسمونهما « النشوئيون » . كلها أخذت تقضم من التصنيع المتكامل بالحاسب ، دون أن يورطوا أنفسهم فى مشروعات بالغة الطموح . وكقاعدة .. نزعوا أول الأمر إلى تزويد آلات التشغيل بالحاسب ، مكونين بذلك « جزراً من الحركة الذاتية» . وتلا ذلك أنهما لجأوا إلى إزالة كل ما من شأنه إعاقة أقسام الجدولة لديهم ، مختزلين [ أكداس القصاصات الورقية ] التى ينتجونها. وعندئذ فقط حققوا

الربط بين الإداريين، بحيث أصبحت الآلات تتلقى تعليماتها وخاماتها بالضبط عندما تكون الحاجة إليها .

على رأس قائمة الإيكونومست ( وفى قائمتى أيضاً )، التى تحوى أولئك الذين اتبعوا استراتيجية « البدايات الصغيرة » : هيوليت باكارد ، وآلن برادلى ، وكرايسلر، ويبدى واحد من مديرى بيوت البرمجيات فى أوروبا تأييده لهذا . ومنذ أن اتبعت الشركات الناجحة فى أوربا ما يسميه هو « استراتيجية النموذج الأصلى » ، الذى يبدأ بحجم صغير، ثم يمضى فى استكشاف الطريق إلى النمو والتعرف عليه.. فقد كانت هناك بيوت أعمال أقل نجاحاً ، أنفقت سنوات وأطناناً من المال فى إنماء خطة أساسية جامدة ، وقد انحبسوا منذ البداية فى إطار هذا التصميم الكبير ، الذى يندر أن يصمد. ولكن هذه الشركات ليست على استعداد لأن تنطلق مسرعة بعد أن بدأ التنفيذ ، وذلك نتيجة للسلوك والإنفاق الرأسماليين .

## تصرف على أساس أنك صغير / ابدأ صغيرا ! فكرة طيبة للشركات الصغيرة أيضا

تنطبق نصيحة البداية الصغيرة على الشركات الصغيرة أيضاً. ولقد لاحظت أن غالبية الشركات الصغيرة التى تحقق نجاحاً فى بدايتها تعود فتفشل ، لأنها لا تأتى بمنتج أو خدمة أخرى فى الوقت المناسب. ويأتى ذلك عادة من أن واحداً من المؤسسين يسيطر على الشركة، ويحاول أن يكرر العملية التى عملت على نجاحه أول الأمر . ولما كانت هناك عوامل تصادفية ، تتصل بأى نجاح يتحقق ، فإن احتمالات التكرار تكون ضئيلة وتتساوى المنشأة التى يبلغ عمرها ثلاث سنوات وحجم استثماراتها ١,٥ مليون دولار مع «أى. تى. أند. تى» فى ضرورة زرع بذور البدايات الصغيرة ، وإن كان مقياس الصغر يختلف فى واحدة عنه فى الأخرى .

## ليست هناك استثناءات فى استراتيجية البداية الصغيرة

## ماذا عن اليابانيين ؟

يحدث رد الفعل من جانب كثيرين ، عندما يدور الحديث معهم عن البدايات الصغيرة، مع بعض تعديل يجئ نتيجة لأن نقول : أليست الشركات اليابانية العالية التنظيم هى أقوى دليل على سلامة فكرة « البداية الضخمة والمشروع الضخم ؟ » والإجابة هى «لا»

بكل شدة . وفي كتاب « كايشا : الشركة اليابانية » يأتي المؤلفان جيم أبجلين Jim Abegglen وجورج ستوك الابن George Stalk, Jr. بالمنطق المعاكس ، موضحين أن التحسين المطرد والاستجابة السريعة للمنافسة المحققة من خلال الأفعال المسوقة باعتبارات نجاح المصنع والإبقاء على الزبون ، هما أساس نجاح اليابان :

تستجيب كايشا للمنافسة ، ونادراً ما تترك حركة جديدة من منافسين تمضي دون رد فعل المنتجات ، وكثيراً ما تكون الاستجابة سريعة جداً ، وفي حالة المنتجات المصنعة .فإنها تكون مصحوبة بسيل من المنتجات الجديدة التي تنزل للسوق . . بينما نجد الإدارة الغربية تفضل بصفة عامة أن تتمعن في عملية الاستجابة لمبادرات المنافسين ، وبعض هذه المبادرات يتلقى رد فعل ، وبعضها يرى أن الحكمة تقتضي أن يترك لشأنه . ومن أنماط هذه الحكمة القول بأن المنتوجات ( اليابانية ) الجديدة ليست تحسينات لها أهميتها ، أو أن السوق ليست في الواقع راغبة في هذا المنتج .

وقد بدأت تظهر عواقب هذين السلوكين في الاستجابة لرد فعل المنافسين ؛ فمثلاً .. تبيع شركات صناعة السيارات اليابانية سيارات بمحركات رباعية الصمامات ، وتعليق إلكتروني التحكم ، وأجزاء محركات من السيراميك ، وشحن توربيني مع مبردات متبادلة وألواح للجسم غير معدنية خفيفة الوزن ، وتحذير صوتي متكلم ، وإنذارات تشخيصية ، وغير ذلك . وأغلب هذه المبتكرات لا تتوفر في السيارات الغربية إلا في طرز تظهر بين آن وآخر ، وتعتبر اختيارات باهظة. وتوجد ثغرات مشابهة لهذه الثغرات في المعدات اليابانية الأخرى ، مثل : مكيفات الهواء ، وآلات القطع المعدني ، والروبوتيات ، وآلات بيع المشروبات والأطعمة، وعدادات انتظار السيارات ، وذلك من بين أمثلة أخرى عديدة .

وتتصف الاستجابة الغربية الشائعة لمثل هذه الفوارق في الابتكار بسذاجة ، يمكن أن تكون لها عواقب وخيمة ، وتسمعهم يفسرون ذلك بمنطق كهذا « المنافسون اليابانيون لايستخدمون أية تكنولوجيا ، أو ابتكارات لسنا على دراية بها ، ويمكننا أن نعمل مثلهم لو أردنا . وعلى أية حال .. لن ينفعنا تقليدهم بشئ ، فالتحدي الذي يواجهنا هو أن نقفز فوق رؤوسهم كالضفدع.» وبينما نجد المنافسين الغربيين

مدركين لإيجابيات الاستجابة المناسبة للابتكارات اليابانية ولأهميتها .. فإن الفجوة التى لابد من القفز فوقها ، ماضية فى الاتساع واحتمال النجاح فى الوثب يستمر فى الانخفاض ».

وهكذا ، فى المحل الأول ، يعامل اليابانيون كل منتج كتجربة مستمرة ، ويمضون فى بذل الجهود لتحسينها. والأمر الثانى هو أن مادرج عليه البيت الصناعى اليابانى من تحقيق التكامل الوثيق بين التصميم والهندسة والتصنيع يؤدى إلى دفع عملية التجربة واستمرارها. وثالثاً .. فإن الشركات الكبرى فى اليابان أقل تكاملاً فى الاتجاه الرأسى من شركاتنا ( حوالى النصف ) ، والاعتماد على مقاول الباطن الأصغر حجماً فى الابتكار. ورابعاً .. لقد بدأ اليابانيون نشاطهم فى كل الأسواق الجديدة تقريباً باختراق مواضع مرموقة صغيرة وتطبيقية التوجه. وخامساً .. لدى اليابانيين قطاع للأعمال الصغيرة ،كان أكثر أهمية من نظيره لدينا منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى ١٩٧٥ . ومن الروبوتيات إلى السيارات .. أدت الشركات اليابانية الجديدة دوراً فعالاً ، وإن لم يكن ملحوظاً للكثيرين، فى إعادة بناء ذلك البلد .

## ماذا بشأن بوينج ؟ ( أو أسطول الولايات المتحدة )

وهناك اعتراض على فكرة البداية الصغيرة ، يأتى هكذا « ولكنك لن تستطيع أن تتوصل إلى البوينج ٧٥٧ بالبدايات الصغيرة ». وإجابتى على ذلك هى : « نعم ولا »

ارجع أولاً إلى حقيقة ، مفادها أن أشغال كيلى جونسون الأساسية كانت مكرسة لتصميم الطائرات. أى إن الأنشطة المتوسطة الحجم خارج النظام ، يمكن أن تؤدى إلى مشروعات معقدة ذات توجه نظامى . وثانياً .. البوينج نموذج مدفوع بالاهتمام النشط الوثيق المستمر من جانب الزبائن ( خطوط الطيران مثلاً ، الحكومات القومية ) ، بل إن تصميم الطائرات يجرى دون أدنى مبالغة باستخدام مدخلات من جانب الزبائن . والنموذج الأصلى لكل جزء وقطعة يقدم بواسطة هذا الجانب أو ذاك ، وتناقش مزاياه باستمرار . ثم إن الطريق إلى الإنجاز السريع لتصميمات الطائرات هو التجربة والخطأ . وتجرى على أجزاء الطائرات الجديدة التجارب ، كمكونات زائدة عن الحاجة فى الطائرات الجارى استعمالها . وأخيراً .. هناك خاصية أخرى ذات أهمية ودلالة كبيرتين فى تطوير الطائرات، هى استخدام مقاولى الباطن . وهكذا .. فإن بوينج تعمل مع صناع المحركات فى جنرال

موتورز، وبرات آند ويتنى Pratt & Whitney، ورولز رويس ، وآلاف غيرهم يعكفون على التصميم والقيام بأعمال لاتحتاج إلى براعة فى الطائرة .

وهكذا .. فإن المشروع العملاق الناجح ، هو- في الواقع - تعبير عن منهج «البداية الصغيرة» . تبدأ صغيرة ثم تتفتح وتتضج ، وتملأ الدنيا اضطراباً ، ثم تنتهى إلى أن تصبح نظاماً معقداً . وأكثر المشروعات انفتاحاً من جانب الزبون أو المورد ، وأكثرها تقبلاً هو أكثرها احتمالاً لأن يحقق النجاح ( انظر أيضاً الحديث عن تكوين فريق فورد طوروس فى إ - ٢ ) .

وعلى مستوى أضخم حتى من ذلك .. نجد الكاتب والخبير فى شئون الدفاع ، توم كلانسى Tom Clancy، يفكر فى النظر إلى أسطول القوات البحرية الأمريكية ، على أنه «محفظة» للتجارب. وفى مقال له بمجلة يو. إس. نيوز ، عدد ١٥ يونية ١٩٨٧ ، يوضح كلانسى المفارقة القائمة بين المنهجين السوفيتي والأمريكى فى تصميم نوعيات جديدة من الغواصات.

> علينا ألا نخشى من الإقدام على ما يفعله الروس ، بأن نصنع عدداً قليلاً من الغواصات القادرة على القتال ، ولكنها فى حقيقة الأمر منصّات للتجارب . ولن يسمح الكونجرس للقوات البحرية بذلك . وهذا غباء ، لأن هذا هو الطريق الوحيد الذى يمكنك من أن تتعلم . ولابد لنا اليوم من أن تكون لدينا ثلاثة أو أربعة قوارب فى الأسطول لمجرد اختبار أفكارنا الجديدة ، وذلك بدلاً من أن نأخذ كل فكرة جديدة نطلع بها ، ونضع جميع الأفكار على منصة واحدة فى الحال . إن الذى يتفوق علينا فيه الروس ، هو أنهم على استعداد لأن يجروا تجارب ، وعلى استعداد لان يفشلوا مرة كل حين لمجرد أن يتعلموا ، بينما العسكريون الأمريكيون ينظر إليهم الكل فى أجهزة الإعلام على أنه لايمكنهم أن يجازفوا بالتعرض للفشل ، لأنه حتى لو كانوا سيتعلمون شيئاً من الفشل .. فإن كل شخص سيقول إنهم كانوا بلهاء لأنهم حاولوا ذلك ، وهذا يفرض نوعاً من السلوك المحافظ غير الصحى من أساسه .

وبعبارة أخرى .. فإن فكرة البداية الصغيرة لها تطبيق عالمى .

## ماهى بالضبط « البداية الصغيرة » ؟

إن احتمالات البداية الصغيرة كثيرة. ضع فى الاعتبار :

– ( هناك مثلاً قاعدة ثرى إم ) : والأمر يقتضى من كل رجل علم أن يخصص ١٥٪ من وقته لمشروعات من اختياره.

– وثمة تقليد آخر متبع من زمن طويل فى ثرى إم ، يقضى بأن على كل قطاع فى الشركة أن يرعى المشروعات التى بها أفراد من قطاعات أخرى طالبين المعاونة .

– هناك روتين فى هيوليت باكارد توجد بمقتضاه ، لدى غالبية القطاعات ، قائمة غير رسمية بأشياء يشتغلون بها ، وعندما تنفض المجموعات ، يأتى دور المشروع التالى على رأس القائمة .

– الاستراتيجية اليابانية المنطوية على الدخول إلى الصناعة عن طريق السوق المشكاة الصغيرة التى تهتم بالتطبيق .

– الاستعداد الدائم لدى «ذى ليمتيد» لأن تفكر فى الاستحواذ على وحدات أعمال ضئيلة، كوسيلة لاختبار مجالات أو مناطق عمل مهمة .

– وقد جرت العادة فى آى . بى . إم . على تمويل مجموعات عمل متعددة ومستقلة وكاملة التطقيم لتعمل بالتوازى مع غيرها فى أى مشروع ضخم ، مع تحقيق انفصال صارم بينهما .

– المدخل الأقل قليلاً من أن يكون رسمياً عند «كراى ريسيرش» ، هو تكوين مجموعات تنظيمية متكررة ، تعالج أجزاء كبيرة من المشروعات .

– مدخل بوينج هو الاشتراك فى جهود الاختراع مع الزبائن والموردين ، الذين يشتغلون بالابتكار فى نتف ، وفى أجزاء صغيرة ، على التوازى معها .

– فترات منتظمة للانقطاع عن العمل ، للمشرفين فى تشاباارال للصلب (انظر ع – ٨) يشتغلون أثناءها بمشروعات للابتكارات ، خاصة بالتعاون مع الجامعات والزبائن والموردين والباحثين والعمال اليدويين أيضاً .. كلهم يمضون فى التجربة الدائمة على أرضية المصنع الذى يعتبر ، وكأنه معمل تجارب .

- الميل الطبيعي عند ميليكين إلى أن تُكوِّن بمجرد الاقتراح – وبدون إجراءات أو قرارات رسمية – مجموعات من اثنى عشر فرداً ، تضم الزبون والمورد من أجل اكتشاف أو خلق فرصة لسوق جديدة .

- صورة أقل رسمية من قاعدة ثرى إم الأولى ـ فيما يعنى أن المديرين يساندون المجموعات بانتظام وبشكل غير رسمي فى عملها ، من أجل اكتشاف البدائل لنتف وأجزاء من المشروعات الأساسية .

*« البدايات الصغيرة » هى إذن – بصفة أساسية – انتحاء للسعى الحثيث والاختبار والبحث ، مستهدفاً تقصير دورة الإنماء والتطوير بأى شكل وبأى وسيلة.* أشخاص ينطلقون سوياً بكل جهد ، ويوفرون مكاناً يعملون فيه ٢٤ ساعة – أو أقل – بمجرد ظهور مشكلة أو فرصة جديدة أو منتج منافس . وهو يعنى ألا نراهن بكل شئ على المشروع الضخم ، أو على الإدارة المركزية للبحوث والتطوير . والواقع أن جوردون فوروارد ، مدير تشابارال ، جاد تماماً فى وصفه لمراكز البحوث فى « بج ستيل » بأنها «الغابة الخضراء» (ع – ٨).

## عشرة شروط مسبقة لمنهج « البدايات الصغيرة »

التوصل إلى منهج البدايات الصغيرة يشبه صنع ثورة الجودة ( انظر ع – ٢ ) ؛ فهو يتطلب مراجعة متقنة وواعية للسلوك فى كافة عناصر الشركة ، وهو يستلزم:

١ – ترك كل فرد يخرج إلى الالتقاء بالزبائن وينصت إليهم ( انظر ع – ٧ ، ع – ٨ ، إ – ٤ ، ن – ١ ) .

٢ – الإتيان بالزبائن إلى المنظمة ، وخلق الاهتمام لديهم بما يدور فى المصنع والمعمل ، بصفة خاصة ( انظر ع – ٨ ) .

٣ – إرساء عقلية « اعمل مديراً » بدلاً من اكتب اقتراحاً ( انظر إ – ٣ و إ – ٨ ) .

٤ – استخدام جماعات صغيرة بصفة عامة لأية مهمة تقريباً ( انظر ع – ٢ ) .

٥ – النظر إلى الموردين على أنهم شركاء مبتكرون مشاركون ، لا على أنهم مناهضون (انظر إ – ٢ ) .

٦ – التخلص من البيروقراطية لتمكين الجماعات من أن تنطلق ( انظر إ – ٨ ، ن – ١٠، ظ – ٨ ) .

٧ – تسطيح البنية والعمل بسرعة عبر الحدود الوظيفية ( انظر ن – ٨ ، ن – ٩ ، ق – ٨ ) .

٨ – إنماء روح « خلق السوق » بالحس المرهف ، بدلاً من التوجه إلى « التقاسم السوقى » ( انظر ع – ١ ) .

٩ – معاملة المنتج على أنه تجربة يجرى تحسينها بشكل دائم ( انظر ع – ١ ، إ – ٨ ، إ – ١٠ ) .

١٠ – تعيش الإدارة رسالة الاختبار السريع ( انظر إ – ٣ ، إ – ٧ ، ق – ٩ ) .

## النظائر فى القطاع العام

يعادل أسلوب البدايات الصغيرة فى القطاع العام فى أهميته – على الأقل – نظيره فى القطاع الخاص ، لأنه يزيل الحجة المفضلة فى القطاع العام ، والتى يفسر بها التقاعس ـ وهى العجز عن كسب التأييد السياسى والمالى للبرامج الرئيسية الجديدة . وهنا أود أن أقول إنه كثيراً ما يتضح أن الاختبارات الصغيرة ، وأيضاً الاختبارات الجزئية ، أكثر الطرق فاعلية للابتكار بغض النظر عن مناخ الميزانية. يجب أن تكون كل منطقة تعليمية (وكل مدرسة) ، وكل قوة شرطة ، وكل منطقة نقل عام ، مستنبتاً للمحاولات الصغيرة. وبالإضافة إلى ذلك .. فإنه يتعين على كل مدير فى القطاع العام – مثله مثل نظيره فى القطاع الخاص – أن يظل متيقظاً وباحثاً عن البدايات الصغيرة . « كم فصلاً تجريبياً يوجد لدى ناظر المدرسة ؟ هل يحاول مدير الأشغال العامة أن يجرب بدائل للجدول من أجل تحقيق أهداف الصيانة ، بحد أدنى من إرباك خدمة النقل ؟»

من أوضح الأمثلة وأكثرها انطباقاً على « البدايات الصغيرة » النجاح المبهر الذى تحقق فى عدة ولايات ، منها ماساتشوسيتس وميتشيجان وبنسلفانيا ، باستخدام خطط تفريخ الأعمال. فبدلاً من أن يضعوا كل البيض ( وهو رفاهيتهم الاقتصادية ) فى سلة الشركة الضخمة والمصنع الضخم .. فإنهم يسعون فى تلك الولايات إلى خلق مناخ يشجع البادئين. إن أولئك الذين يختارون دائماً طريق المصنع الضخم، يسقطون ضحايا ما يترتب

على التغيرات الربع سنوية فى خطط الإنفاق الرأسمالى للشركات الضخمة ، والتقلبات الغريبة فى الطلب ( ومعها تقلبات شاذة فى فرص العمل والتوظيف تتمشى معها ) ، والتى تأتى فى أعقاب افتتاح الوحدة من هذا النوع .

## الخطوات الأولى

١ - *راجع ميزانيتك الرسمية وغير الرسمية المخصصة لتطوير المنتج .. أى قدر منها ينصب على « الرهانات الضخمة » ، وأيها يهدف إلى البدايات الصغيرة ؟ اعمل على ضمان أن تكون الخطة الاستراتيجية لكل وحدة ميالة بشدة نحو هذه الأخيرة ، أو على أن تكون هناك على الأقل دلائل عديدة لبدايات صغيرة .*

٢ - *بدءاً من اليوم .. تحدث باستمرار عن بدايات صغيرة ، لك ولغيرك ؛ وللمعاونة على ذلك .. اعقد مراجعة رسمية لما تراه انفجاراً يكاد يكون محققاً للمنتجات ، أو خدمات جديدة ستظهر فى أسواقك ( الاحتمالات كبيرة فى أن أغلبها سيأتى من حيث لايتوقع أحد عن طريق بداية صغيرة من لاعب غير متوقع ) .*

٣ - *ناقش هذه الأفكار فى كل قسم ؛ فكل نشاط يجب احتواؤه فى بدايات صغيرة من شأنها أن تؤدى إلى حث كل منتج أو خدمة تعرض ، وتمييزه عن غيره سواء أكان ذلك فى طور الإنماء أم تم نضوجه .*

# إ - ٢

## ملخـــص

للإسـرا ع بإنماء وتطوير المنتجـات والخـدمـات الجـديدة والتـوصل إلى مـعدل تحـرك يقرب مما تفرضه المتطلبات الجديدة للسوق ، علينا أن :

- نستخدم مجموعات متعددة الوظائف فى جميع أنشطة التطوير .
- نختار لتكوين هذه المجموعات منذ بدايتها تقريباً ، أفراداً متفرغين من جميع الوظائف الرئيسية : كالتصميم / والهندسة / والتسويق / والتصنيع / والعمليات / والتمويل وربما المبيعات والخدمة الميدانية والمشتريات .
- إشراك عناصر خارجية ( موردين ، وموزعين ، وزبائن ) فى عملية تطوير المنتج الجديد ، وكذلك الخدمة من تاريخ مبكر .
- نكون واعين بصفـة خاصـة لمصيدة « الموارد المشتـركة » - فيمـا يخص الأفـراد المتخصصين بصفة جزئية وكذلك التجهيزات .

إن استخدام المجموعات ذات الوظائف هو الأداة الرئيسية للإسرا ع بإنماء وتطوير المنتجات .

**يهدف استخدام مجموعات متعددة الوظائف فى جميع أنشطة تطوير المنتوجات والخدمات الجديدة إلى إدخال مصادر جديدة متعددة للابتكار ، وإنقاص أزمنة دورات تطوير المنتجات والخدمات بنسبة ٧٥٪ على الأقل خلال السنتين أو الثلاث سنوات القادمة .**

# إ - ٢

# اتبع أسلوب تنمية الفريق في تطوير المنتج والخدمة

يستغرق ابتداع سيارة جديدة في هذا البلد خمس سنوات. وياللعجب ! . لقدكسبنا الحرب العالمية الثانية في أربع سنوات .

هـ . روس بيرو H. Ross Perot
مؤسس إلكترونيك داتا سيستمز
وعضو سابق في مجلس إدارة جنرال موتورز

---

مطلوب محاولات أكثر بكثير مما كان في أي وقت مضى ، لكي تتسنى مسايرة أزمنة دائمة التغير ( إ - ١ ) . ولكن كيف يمكننا أن نضمن أن تقصر أزمنة دورات تنمية المنتجات والخدمات الجديدة بشكل ، يمكننا من أن نلاحق ما يأتي به منافسون جدد حاذقون ؟

تذكر ماقاله رئيس تشابارال ستيل ، جوردون فوروارد ، إن أكبر تحدٍّ واجهه هو محاولة تقليل الزمن الذي يلزم لنقل التكنولوجيا من المعمل إلى الاستخدام التجاري . وإجابته هي : وضع المهندسين والباحثين على أرضية المصنع مع العمال والموظفين القائمين على المشتريات. عندئذ يصبح المصنع مستنبتاً لإجراء التجارب الرئيسية في حالة اتصال دائم ، دقيقة بدقيقة. ولا يزال مدخل فوروارد للموضوع غير معتاد في الولايات المتحدة ، وهو أمر يؤسف له نتيجة لأن *أهم أسباب تأخير نشاطات التطوير هو غيبة*

*مايمثل التعدد الوظيفي ( والخارجي ) في مشروعات التطوير من البداية .*

تناول مشروعاً متعثراً في التطور وستجد بكل تأكيد - وفي كل حالة - أن ٧٥ ٪ من الضياع يمكن أن يعزى إلى : (١) إرسال المذكرات ومحاضر الاجتماعات طلوعاً ونزولاً في مسالك المنظمة ودروبها من أجل القرارات (٢) حل المشكلات بطريقة التتابع : تسليم التصميمات إلى الهندسة وكف الأيدي عنه تماماً . والهندسة تترجم الفكرة إلى مواصفات تفصيلية ، وعندما تنتهي الهندسة فإنها تمرر المهمة إلى مرحلة التصنيع ، وعندئذ فقط يبدأ هؤلاء في أن ينشغلوا بكيف سيخرج المنتج إلى الوجود . وعندما ينتهي التصنيع من مهمته يمر المشروع إلى المشتريات ، ومن المشتريات يمضي إلى التسويق ، ومن التسويق إلى الخدمة والمبيعات في الميدان . وكل جماعة تنتهي تماماً وبشكل أساسي من مهمتها التي هي مستوى أكثر ارتفاعاً قبل أن تزيح العملية « إلى أسفل » نحو المنفذ التالي . إن التفاعل بين الوظائف في أدنى حد ، وما يعمل يجري دائماً داخل نطاق التدرج الوظيفي - التصميم ثم الهندسة في القمة ، والتصنيع والمبيعات في القاع .

الحل هو تحقيق الامتزاج بين أعضاء جميع الوظائف الحاكمة والحد من روح السيطرة الإقطاعية التقليدية لدى كل وظيفة وتحويلها إلى رغبة في التعاون ، واستخدام الجماعات ( انظر أيضاً ن - ٢ ، ن - ٨ ) . ثري إم فعلت ذلك دائماً ، وكذلك هيوليت باكارد . وقد تمكنت فريتولاي من أن تحد كثيراً من الوقت المستغرق في تطوير المنتجات عندما اتبعت منهج الجماعة في منتصف السبعينيات ، وقد يسر لها ذلك الشعور المتأصل أساساً لدى هذه الشركة والخاص باحتقار آراء البيروقراطية والتدرجية . واليوم تجد حتى أكثر الشركات توجهاً نحو التنظيم الوظيفي والتدرجية ، مثل دي بون وبروكتور وجامبل ، تسارع إلى تحطيم العوائق التنظيمية القديمة وتمارس الابتكار « كلها معاً » .

## حالة للدراسة : طراز طوروس في فورد

من بين المنشآت التقليدية ، لا تجد واحدة تبذل جهداً أكبر وتعمل بدرجة فاعلية في تطوير المنتج باستخدام منهج الفريق مثلما تفعل فورد. والمعتاد هو أن ينطوي هذا الأسلوب على إزالة العوائق بين التصميم والهندسة من ناحية و الإنتاج من الناحية الأخرى ، ثم إلى حد ما بين التسويق من ناحية والمبيعات والمشتريات من ناحية أخرى . ويمكن الذهاب إلى أبعد من ذلك .. فقد قام فريق طوروس ، بإنتاج سيارة فازت بجوائز التصميم والجودة

وساهمت فى حدود ما قدر لها فى الميزانية المقترحة فى تطوير المنتجات بما يقرب من نصف مليار دولار بأكملها .

كان التقليد المتبع فى فورد هو أن يكون تطوير المنتجات عملية تعاقبية ، كما تصفها مارى ولتون فى « طريقة ديمنج فى الإدارة » :

قام المصممون بوضع تصميم السيارة على الورق ثم قدموه للمهندسين الذين أخذوا يفكرون فى كيفية إنتاجها ، ثم سلمت خططهم للمسؤولين عن التصنيع والمشتريات الذين أعدوا خطوط الإنتاج وانتقوا الموردين على التوالى ، على أساس العطاءات . وكانت الخطوة التالية فى العملية هى مصانع الإنتاج ، ثم يأتى التسويق وإدارة الشئون القانونية مع إدارة خدمة الموزعين ، ثم فى النهاية يأتى الزبائن . وفى كل مرحلة ، إذا حدثت متاعب محسوسة .. فإن السيارة تعاد مرة أخرى إلى مرحلة التصميم لإجراء التعديلات ، إلا أنه كلما بعد الشوط فإن الأمر يكون أكثر صعوبة . ففى مرحلة التصنيع مثلاً : « لم نكن نطلع على الخطط إلا قبل بدء الإنتاج بسنة أو نحو ذلك » ، ثم يقول مدير مشروع طوروس ليو فيرالدى : كنا نعود إلى قسم الهندسة ونسأل القائمين عليه ما إذا كان يمكن إدخال تعديل معين فيجيبون اذهب وبع أوراقك ، لقد جهزنا عدد الإنتاج ولم نعد قادرين على تغيير أى شئ ».

قد تغير كل هذا الآن ، كما تحكي والتون ، وهى تنقل مايلى عن فيرالدى أيضاً :

« فى حالة طوروس . . جئنا بكل التخصصات لتعمل معا ، وأدينا العملية بالكامل فى آن واحد وبالتتابع أيضاً . تعاون المختصون بالتصنيع مع المختصين بالتصميم والهندسة والمبيعات والمشتريات ، وبالشئون القانونية والخدمة والتسويق » .

« فى المبيعات والتسويق كان التجار يأتون ويخطروننا بما يريدون أن تتصف به السيارة من أجل مزيد من راحة المستعمل ولجعلها تتواءم مع الزبون ، على أساس ما يرونه من مشاكل تتمثل فى صالة البيع » .

« كنا نستشير شركات التأمين التى نتعامل معها : أول ستيت ، ستيت فارم ، أميركان رود . . [لتقول لنا] كيف نصمم السيارة بحيث إنه عندما تقع الحوادث تكون تكلفة الإصلاح فى أدنى الحدود » . وكانت إحدى المشاكل التى أشاروا إليها هى صعوبة إعادة توازى العجلتين الأماميتين فى سيارة تعرضت لصدمة فى

مقدمتها ، ونتيجة لذلك وضعنا في السيارتين طوروس وسابل علامة محفورة في برج جهاز التعليق أسفل غطاء المحرك ، تدل على موضع مركز الثقل للمعاونة في محاذاة مقدم السيارة . وكان فريق طوروس يضم مستشاري القانون والسلامة الذين يقدمون المشورة بشأن الاتجاهات التي بدأت تظهر في التشريعات لكي «نصمم على أساسها بدلاً من أن نلجأ فيما بعد إلى التعديل بسببها».

وقد أدخل التصنيع إلى هذا الأسلوب في العمل مبكراً . يلاحظ ليو فيرالدي : «ذهبنا إلى جميع مصانع المطروقات والتجميع ووضعنا التصميمات على الحوائط ، ثم سألناهم عن أسهل الطرق لبناء السيارة . تحدثنا مع الجميع في مختلف ساعات العمل » . وقد جمع فريق طوروس الآلاف من المقترحات أخذوها في اعتبارهم . ويمضي فيرالدي في روايته : « إنه لأمر مذهل هذا التفاني والالتزام الذي يمكن استمدادهما من البشر . . نحن لن نعود أبداً إلى الأساليب القديمة لأننا نعرف الآن كثيراً ( عما ) يمكن أن يقدموه » .

## قوة اهتمام المورد

فيما تروي ماري والتون Mary Walton، كان الفرق الأكثر عمقاً هو ماتنتج عن العلاقات مع الموردين :

الأسلوب المعتاد في إدارة الأعمال هو انتقاء أدنى العطاءات للأسعارالمقدمة على أساس المواصفات المعلن عنها . وبالنسبة لطوروس ، حددت الشركة الموردين المتميزين بأعلى مستوى في الجودة وطلبت منهم تقديم المشورة بالنسبة للمراحل الأولى . وفي مقابل هذه الإسهامات ، كانت فورد تتعهد بأن تجعل منهم على قدر الإمكان الموردين الوحيدين على أساس قدر هذه الإسهامات .

كان القطاع الأساسي بإحدى هذه الشركات، وتدعى أ . و . سميث A.O.Smith، الواقعة في مدينة ميلووكي ومملوكة لأسرة فورد، يتولى تصنيع هياكل السيارة والهياكل السفلية المصنوعة من كمرات الصلب والتي يركب عليها المحرك ، وصندوق التروس وأذرع توجيه العجلات . لقد كانت أضخم شركة في العالم تنتج هياكل السيارات والشحنات . وفي ١٩٨٠ ، لجأت فورد إلى طلب مشورة سميث . . وكانت فورد قبل ذلك تصنع الرسومات ولكن سميث عرضت أن يتولى تلك المهمة القسم

المختص عندها ، والذى كان مزوداً بخبراء فى هذا الجزء من السيارات بالذات ، وعرضت أن يتم تجهيز الرسومات ويتم عرضها على فورد للموافقة . كان هناك استعداد لدى كل من الطرفين لأن يتقبل خبرة الآخر ، وهو الأمر الذى لم يكن له وجود من قبل(فيما يروى نائب الرئيس التنفيذى بول سماجليك Paul Smaglick).

ولقد كان على سميث أن يقدم عرضاً فى المناقصة حتى بعد أن استتب المجهود التعاونى بينهما ، ولكن إرساء العطاء جاء قبل بدء الإنتاج بثلاث سنوات ، وكان سارياً لخمس سنوات على غير ماكان متبعاً قبل ذلك ، مما يدل على الاتجاه نحو إجراء مشاركة. وكانت استجابة أ. و . سميث لها ما يماثلها لدى الآخرين . وتروى والتون أنه «كان أحد مصانع أجهزة الإضاءة قد ابتدع وسيلة لإضاءة داخلية للسيارة بطريقة تمنع الانعكاس فى ناحية السائق مع توفر الضوء لبقية أركان الجلوس . وأنتجت منشأة أخرى سجادة خيوطها كلها فى نفس الاتجاه لتعطى شكلاً متماثلاً . وجاءت إحدى شركات البلاستيك بعلبة توضع فى خلفية السيارات ذات الحقيبة المحتواة والظهر الممتد لتستخدم فى مستلزمات الرحلات ، بحيث تكون قابلة للطى . يقول فيرالدى : « كانت هذه هى ظاهرة الانتباه لأمور بسيطة ودقيقة ، لم نكن قد درجنا عليها من قبل » .

وتروى والتون : « ومع اقتراب موعد البدء فى الإنتاج كان الزبائن يعطون الفرصة للاشتراك فى استعراض أشكال السيارات ومواصفاتها ، وكانت آراؤهم تؤخذ فى الاعتبار وتجرى التعديلات على أساسها . وفى نطاق سلوك آخر جديد ، كانت العينة التجريبية تجمع قبل بداية خروج الدفعات الأولى من خط الإنتاج بسبعة شهور . . . وكانت تختبر بواسطة من ينتظر أو يحتمل أن يكونوا مشترين ، ويتم إدخال المزيد من التحسينات عليها. كان الأسلوب التقليدى فى التعديل هو إنتاج السيارة ثم انتظار ورود شكاوى الزبائن » . وقد علق فيرالدى قائلاً « هذا غباء أليس كذلك ؟ لأنه فى أثناء الشهور الثلاثة الأولى ، يحصل الزبائن على شئ أقل مما يرضيهم » .

## الاهتمام على نطاق واسع ينتج عنه نجاح مماثل : حتى شركة فورد فوجئت بذلك

ثم تقول والتون : وهكذا ، فإنه من البداية إلى النهاية ، كانت الفكرة الأساسية هو التزام أو اهتمام لم يسبق له مثيل. «كانت العينة الطليعية أيضاً تؤخذ إلى الموردين لكى يلقى عليها عمالهم نظرة . وفيما يروى فيرالدى : فإن المورد فى الماضى كان يصنع الجزء

ويربطه فى قامطة ويرسله إلى المصنع . . لم يكن يتاح للعمال أبداً أن يروا منتجهم النهائى مركباً فى سيارة.. كان كل ما يتاح لهم رؤيته هو قطعة مسبوكة أو محرك أو باب ، ولكنهم لا يرون خلاصة جهودهم في شكل سيارة مطلقاً . وعندما جاءت السيارة إلى أ. و . سميث ، أخذ العمال إجازة في ذلك اليوم ليشاهدوها ، وعلق مائتا عامل فى المصنع الذى يمد بالتركيبات الخارجية لافته تعهدوا فيها بأن يلتزموا بالجودة كتعبير عن امتنانهم . وقد وضعت اللافتة داخل إطار وعلقت على مكتب فيرالدى » .

وهكذا *فإن « الفريق » أو فريق طوروس ، كان يضم بجانب آخرين (١) المصممين (٢) المهندسين (٣) قوة التصنيع بمافيها الذين يعملون بالساعة (٤) القانونيين (٥)المسوقين (٦) التجار الموزعين (٧) الموردين بما فيهم الذين يعملون بالساعة(٨)* ممثلى شركات *التأمين (٩) الزبائن* .

وقد أظهرت الدراسات المنهجية ودراسات الحالات الفردية ما يؤيد تفوق منهج العمل كفريق ، وذلك بالأرقام الحقيقية . فمثلاً هناك دراسة أجراها موديستو ميديكى وبيلى جو زيرجر على منتجات حديثة الطرح في شركات تقنية رفيعة مما ذكرناه فيما سبق (ع – ٧) أوضحت أن من العوامل الفاصلة فى تقرير النجاح والفشل : « تحقيق الآنية والترابط بين جهود خلق المنتج ومؤثرات السوق» وذلك منذ انطلاقة المشروع . وبالمثل .. فإن تحليل نجاح اليابانيين يؤكد انتباههم لإمكانية التصنيع منذ بداية جهود التطوير ، ووجود الجميع فى مكان واحد ( المهندسين والمصممين والمصنعين ) ومفهوم إدارة ليست موثوقة بقيود المذهب الانتقاعى الذى درجت عليه التقاليد الأمريكية » ( يرجع أيضاً إلى ع – ٨ ) .

## تكوين الفريق : عوامل النجاح

ومن ثم ، فإن عوامل النجاح الحيوية ، تتضمن هذه :

١ – **اهتمام متعدد الوظائف** . التمثيل الوظيفي المتعدد يعنى ، فى أفضل الأحوال ، المدخل الذى اتبعة فورد : الزبائن ، والموزعين ، والموردين ، والمسوقين ، والمحامين، وأفراد التصنيع ، والمهندسين ، والمصممين – غير المديرين أيضاً – وكل هؤلاء من البداية .

ومن خلال اتباع منهج هيوليت باكارد ، وثرى إم، وكذلك من خلال الدروس المستفادة من فريق إجراءات العملاء ( انظر ع – ٤ ) ، اقترح أن تتكون جماعات التطوير

فى أدنى حدودها من : (أ) مصمم / مهندس (ب) ممثل بقسم التصنيع (جـ) فرد من إدارة المشتريات (د) محاسب (هـ) مسوِّق (و ) ممثل للمبيعات أو الخدمة .

**٢ - الاهتمام الآني كل الوقت .** *الأفراد الأساسيون فى الفريق - أى على الأقل أفراد أقسام التصميم والتصنيع والتسويق - لابد أن يكونوا ممثلين منذ البداية لموظفين يعملون طول الوقت* . الإتيان بالآخرين ، حتى المحامين ، يجب أن يكون كل وقتهم طيلة ممارسة الأنشطة أكثر حدة . *الفكرة هنا هى أن يختار أعضاء الفريق الزميل الجديد لهم* . وليس هناك شئ اسمه التحمس بعض الوقت . والواقع ، فإن عضو الفريق الذى يعمل بعض الوقت ليس عضواً فيه ، فالعضو لبعض الوقت يعرف من أين تأتى المداهنة ، وهو قبل كل شئ وبعد كل شئ « ممثل وظيفى يهتم باكتشاف السبب فى عدم استقامة الأمور، أكثر مما هو مدفوع بلهفة المنظم والبطل على تحطيم العقبات وجعل الأمور تمضى فى طريقها . إن الذى يعمل بعض الوقت يتم تقييمه ودفع أجره على أساس « وظيفة القاعدة » وليس من ميدان عمل فريق . والانتصار عنده هو أن يراعى ألا يجد مفاجآت عند عودته إلى مقره الأصلى ، وان المنتج سيجد طريقه إلى التصنيع والخدمة وما إلى ذلك .

*ويجب إن تكون المكافآت من نصيب الفريق بأكمله ، والتقييم - حتى للأعضاء الذين كان كل الوقت لفترة - يجب أن ينبنى على أداء الفريق كله* . وهو أمر يسهل أن ننادى به ، ولكن من العسير تنفيذه . وهو جزء من قضية أكبر هى الإزاحة الفعلية لبؤرة التركيز بأكملها بما فى ذلك الأجور والترقيات ، لتنتقل من الأداء الوظيفى ( وتقييمه طبقات الإدارة الثلاث التالية الأعلى ) إلى أداء الفريق ، حيث يسيطر قائد الفريق على عملية التقييم بغض النظر عن الوظيفة التى هو آت منها .

ولكن ماذا بشأن عضو قسم المشتريات الذى قد يعمل كل الوقت بضعة شهور فى عملية تستمر سنوات ؟ الإجابة المثلى هى مدخل كالذى وجدناه فى تشابارال ، حيث لاوجود للعوائق الوظيفية بصفة أساسية ( انظر ع - ٨ ، ن - ١ ) . وفيما عدا ذلك ، فإنه لأمر حيوى أن يثاب عضو المشتريات فى الفريق سواء على المدى القصير أو المدى الطويل، نظير إسهامه فى نجاح عمل الفريق وليس قسم المشتريات . فإذا كان عضو مشتريات يعمل فى فريقين ، لمدة شهرين فى كل منهما أثناء السنة ، فإن الجزء الأكبر من تقييمه السنوى يجب أن يبنى على تقدير قادة الفريقين وليس على تقدير مديره الاسمى فى قسم

المشتريات .

*وهناك عنصر يتعلق بهذا هو المكافآت على التعاون* . تمنح بعض الشركات الطليعية القليلة مكافآت كبيرة ومتعددة نظير أفعال تنطوى على روح التعاون، تكريماً لمن أدوها. فمثلاً إذا كنت أنت - كمدير - تقدم عشر دعوات للعشاء أو شيكات بمائة دولار ، أو ترسل خمسين خطاب شكر وتقدير هذا الشهر ، فلماذا لا تضع قاعدة رسمية أو غير رسمية مؤداها أن أفعال التقدير هذه يجب أن يخصص نصفها على الأقل للعاملين فى الوظائف الأخرى الذين عاونوك وعاونوا جماعاتك ؟ ( انظر أيضاً ن - ٩ ، و ق - ٨ ). القضية الأساسية هى السلوك ، ولكن مثل هذه المكافآت يمكنها أن تغير السلوك ، بمرور الزمن .

٣ - **المشاركة فى المكان** . الحوائط المصنوعة من الخرسانة وبياض الجص مهمة للغاية ، مع أنها معاكسة للعمل الجماعى . وتسجل دراسات عديدة أن التناقض المذهل والمتفاقم فى الاتصالات ينشأ حتى عن الحوائط الرقيقة أو عشرات الأقدام الطولية التى تحدث الانعزال . وهكذا *فإن على جميع أعضاء الفريق أن يعيشوا معاً* .. الأمر بهذه البساطة . أتريد من العاملين بالمصنع والمهندسين أن يتواصلوا بالكلام ؟ ضعهم فى نفس الغرفة ، دون حواجز . ولا تزال مشكلة المكان عقدة عسيرة الحل ، ولكننى أجد نفسى قادراً على أن أؤكد بكل ثقة أنه بصرف النظر عن النفقات ، فإنك كلما وضعت الناس معاً كان ذلك أفضل مهما كان الحد الذى تصل إليه فى ذلك .

٤ - **التواصل** . التواصل هو الدواء الشافى من جميع الأمراض عند الجميع ، ولكنه ليس كذلك فى أى موضع آخر أكثر مما هو هنا . فى كتاب « الشوق إلى الامتياز » وصف لجماعة سكانك Skunk الأصلية فى شركة لوكهيد Lockheed. هذه الفئة المنشقة كانت تنجز مشروعات مركبة بشكل منتظم فى ١٠ ٪ أو أقل من متوسط الزمن اللازم لها وبتكلفة هى نزر يسير مما يتوقع . كما يوجد تحليل لعملية طوم وست داتا جنرال Tom West's Data General ( موضوع روح آلة جديدة)، كما تم أيضاً تحليل عملية تطوير محرك طائرة جنرال إليكتريك والخاص بجيرهارد نيومان. وكذلك هناك كثير مما يتميز به هؤلاء القادة الثلاثة ، ولكن أظهر ما يتميزون به هو إصرارهم على الاتصال الثابت والمستمر من خلال حدود وظيفية ذات صعوبة ومشكلات نمطية . كانت الاجتماعات اليومية والتقارير

المكتوبة الموجزة التي تمر بالجميع هي الأسلوب السائد في الحالات الثلاث ، ولابديل لذلك .

وتعتبر منتديات صنع القرارات الفعالة نوعاً خاصاً من وسائل التواصل . فمن الضروري عقد جلسات بصورة منتظمة تمثل فيها جميع الوظائف ، وذلك لاتخاذ القرارات. والأهم من ذلك إرساء ما أسميه قاعدة « اللابديل ». فيما يعني أنه كائناً كان الذي سيحضر الاجتماع ممثلاً لقسم المشتريات ، حتى لو كان كاتباً صغيراً تصادف أنه كان الوحيد الموجود في ذلك اليوم، إذ لابد أن يكون مفوضاً في أن يوقع نيابة عن هذا القسم بأكمله بالنسبة للموضوع المدرج في جدول أعمال ذلك اليوم . كما تعتبر القرارات التي تلغى بعد اتخاذها على أساس أن الذي حضر الاجتماع نيابة عن رئيسه ،كان أصغر رتبة مما يجب، من أحد المصادر الرئيسية لتأخير المشروعات ، بالإضافة إلى أن ذلك يؤدى إلى إحساس بالمرارة نتيجة ضياع الوقت ، وهذا سبب آخر لمزيد من التأخير .

ومن الضروري إيجاد الوسائل التكنولوجية الجديدة التي تحقق التواصل بين آلة وأخرى ، وهذا هو جوهر التصنيع المتكامل من خلال الكمبيوتر. إلا أن هذه البرمجيات كثيراً ما تأتي بالضرر أكثر من النفع ، خاصة إذا وضعها فريق هندسي متمركز ومنفصل. وتنتج غالبية حالات الفشل باتباع أسلوب التصنيع المتكامل من خلال الحاسب - « والذي يعني غالبية مشروعات هذا النوع من التصنيع حتى الآن » - عن عدم كفاية الالتفات أو العناية بقضايا التنظيم والبشر والسلوك ، خاصة تلك القضايا الناتجة عن تصميم نظم أكثر تعقيداً تمكن من الضبط والتعديل المستمر والإمساك بالأشياء على أرضية المصنع ودفعها في الاتجاه المطلوب .

٥ - **مصيدة « الموارد المشتركة »** . تذكر مناقشتنا لفقدان دي بون لسوق خيوط إطارات السيارات واستيلاء سيلانيز عليها في إ - ١ . كانت المشكلة هي الموارد المشتركة، وهناك مركز لتطوير خيوط الإطارات تابع لقطاع النايلون الثابت المستقر كان من شأنه إبطاء جهود الاختبار التي يبذلها فريق البوليستر المجرد من السطوة . إنني أدعو بالطبع إلى تكرار أو تنويع المصادر وتخصيصها بشكل متكرر لمشروعات التطوير ، ولا أظن أحداً يقول بذلك إلا إذا كان جاداً في تقديم النصيحة المخلصة . ولكن ، من جهة أخرى ، لا تزال حكاية دي بون هي الأمر الشائع والمعتاد وليست الاستثناء . والواقع أن الأبحاث التي أجريت مؤخراً ، ونشرتها « جورنال أوف بيزنس فنتشرنج » تنتهي إلى أن المشاركة في

الموارد بين المنتج الجديد ومجموعات الخدمة الجديدة وأنشطة الخط الأساسي - بما في ذلك التصنيع والتسويق والمبيعات - هي أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى إقامة الحواجز الواقية حول جهود المنتجات وإخراجها للوجود .

*إن أفضل نصيحة أقدمها لك هي أن أحثك على أن تحاول على الأقل أن تخصص بالكامل أجزاء من المعامل أو المصانع ، أو أجزاء من عمليات التسويق أو الخدمة الميدانية وتكرسها كليةً لجهود المنتجات الجديدة ، عندما تجد نفسك غير قادر على التنويع بصورة* كافية. بمعنى : التكرار التقريبي إلى أقصى ما تستطيع ، حتى ولو بدت لك التكلفة باهظة، وهي لن تبدو كذلك عندما تعود إليها بذاكرتك بعد إنجاز المطلوب .

٦ - **الاهتمام بالوارد من الغير** . لابد للموردين والتجار ( أو غيرهم من أعضاء قناة التوزيع ) والزبائن أن يصبحوا شركاء في عملية التطوير منذ البداية . إن كثيراً من الابتكار إن لم يكن أغلبه سوف يأتي من هؤلاء إذا وثقت بهم ( أطلعهم على كل المعلومات من البداية ) ووثقوا بك هم أيضاً. وهذا واحد من أهم جوانب الحاجة الماسة إلى الانتقال من العلاقات التي تتسم بالعدوانية إلى العلاقات التعاونية .

## العقلية الابتكارية :

## احترس من التفكير المتجزئ

كانت فترات الدورات الزمنية لخلق الطرز الجديدة للسيارات ست أو سبع سنوات ، وقد هبطت الآن إلى أربع أو خمس سنوات في الولايات المتحدة ، وثلاث أو أربع في اليابان . ويقول اليابانيون ، هذا لا يكفي ، وهم يهدفون إلى جعلها من سنة إلى اثنتين .

ما منهجهم في المعالجة ؟ إنهم لا يفكرون فيما « يمكن » بل فيما « يجب » . إن زمن الدورة سيكون من سنة إلى اثنتين ، ثم عندئذ يصبح السؤال : كيف نعد أنفسنا لتحقيق ذلك ؟

إلا أن الفرق بين صناعة ما وصياغة ما « يلزم أن يكون عميقاً جداً » . ففي مايو ١٩٨٧ ، كانت لي مناقشات في ذلك مع شركة سويدية حققت مستوى عالياً من النجاح . هؤلاء أنقصوا أزمنة دورات المنتجات الجديدة بنسبة ٥٠ ٪ ، مستخدمين كثيراً من الأدوات التي استخدمتها فورد ، بما في ذلك منظومات الهندسة المعاونة بالكمبيوتر ، وإنماء المنتج

آنيًا بدلاً من أن يكون تتابعيًا ، وكذلك العلاقات المنطوية على المشاركة مع الموردين . ولكن الشركات اليابانية كبيرة وصغيرة على السواء تغرق الأسواق بمنتجاتها الجديدة الآن ، فهل يستطيع السويديون أن يحدثوا خفضاً آخر بنسبة ٥٠٪ أو ٧٥٪ ؟

أول إجابة كانت : مبدئيًا لا . تناولوا كل عنصر يمكن أن يؤثر على الدورة .. العدد الجديدة والتصميم وما إلى ذلك . إنه يمكنهم أن يتصوروا خفضاً قدره ٢٥ ٪ هنا أو ربما ٥٠ ٪ ، وقدراً ضئيلاً فى بعض المواضع ، ولكن لا شئ يقارب ٧٥٪ ( أو حتى ٥٠ ٪ ) .

وننتقل من ذلك إلى تعديل المحور الأساسى للمناقشة « إذا افترضنا أنكم ملزمون بخفض زمن الدورة بما يعادل ٧٥٪ منها ، فكيف تعدون أنفسكم لذلك ؟ »

ارجع الآن إلى عزم ميليكين وشركاه على قطع أزمنة التوريد بنسبة ٩٠٪ ، الأمر الذى تحدثنا عنه فى (ع – ٤) . كان مفتاح الطريق لذلك هو إعادة التنظيم على نحو كلى ، واقترحت على الشركة السويدية أن تفكر بهذا الأسلوب ، وهذه هى الطريقة التى يفكر بها المنافسون اليابانيون .

وهكذا .. فإن الحل يبدأ بإرساء نظام جديد فى التفكير ، وينطوى على أساليب جديدة تماماً فى التفكير ( مثلاً : هياكل تنظيمية أكثر سطحية بكثير ، مع تغيير شامل فى دور الإدارة الوسطى) ( انظر ن – ٨ ، ن – ٩ ). فباكتساب عقلية ثورية ، أصبحت الشركة الآن أكثر ثقة فى النجاح ، وقد اختبرت جميع الأفكار الجذرية دون استثناء .

## الخطوات الأولى

١ – *أعد فوراً تقييم مشروع حيوى واحد فى مراحله الأولى : هل تجد الموردين والموزعين والزبائن والمشتريات وعمال التصنيع والمبيعات والخدمة والتسويق. هل تراهم جميعاً يبدون اهتماماً عميقاً ومعهم قسم التصميم وقسم الهندسة ؟ إذا لم يكونوا كذلك ، ابدأ تجاربك بتحقيقه . اعمل تجربة راديكالية للتطوير المتزامن من خلال عمل الفريق فى نطاق عملية إصدار منتج جديد .*

٢ – *ادرس مختلف الخيارات الجذرية الخاصة بالعلاقة التنظيمية اللازمة لإحداث خفض حاد فى زمن الدورة ( ٧٥٪ على الأقل ) على مدى العامين التاليين .*

٣ - *إذا كنت مديراً لإحدى وظائف التنظيم ، فابلع الطعم كما يقولون . ابدأ في إعادة أفرادك على أساس تفرغي في الظروف الحساسة لجماعات المشروعات ، سواء كنت محاسباً أو مدير مشتريات . وعندما تتكون المجموعة التالية ، اعزلها مكانيًا ، وحاول أن تحصل على عون لكل الوقت من اثنتين أو ثلاث من الوظائف التنظيمية المسهمة في الجهد ، التي هي أكثر أهمية من غيرها ، لفترات قصيرة على الأقل .*

*غيِّر أساس تقييم العاملين ليتركز في إسهامهم في جماعات الآخرين ، وكافئ أولئك الذين يؤدون عملاً طيباً في إعداد المجموعات ، حتى ولو كان ذلك قد أضر بعملك التنظيمي ، أوربما يكون قد أدى إلى ذلك . وبالمثل ، اخرج عن عادتك وكرم أولئك الذين ساعدوا جماعتك مهما تحملت في سبيل ذلك ، وخص بالتقدير رؤساءهم الذين سمحوا لهم بذلك .*



# إ - ٣

## ملخص

مع التزايد المستمر فى اضطراب الأسواق ، أصبحت هناك ضرورة متزايدة لإحلال الاختبار محل الكلام . ومن ثم ، فإن علينا أن :

- نستبدل المشروعات التجريبية والنماذج الأساسية بالمقترحات .
- نوفر أماكن للتجارب ولأبطال الميدان الذين يلزمون للبرامج والمشروعات والمنتجات الجديدة ، بحيث يكون ذلك أبعد ما يمكن عن المراكز الرئيسية .

علينا أن نتخذ من المشروعات التجريبية أسلوباً فى الحياة بدلاً من الدأب على تقليب الأفكار المجردة . نحن فى حاجة إلى تحقيق زيادة حادة فى سرعة إجراء أول تجربة أو تجربة جزئية لأول إنتاج طليعى تجريبى ، أو مجمعة آلية فرعية ، أو محل بيع داخل المحل أو وحدة نموذجية تدريبية أو نظم فرعية برمجية أو سوق اختبارات أولية .

**اخفض متوسط الزمن الذى ينقضى « قبل بداية أول اختبار فعلى ملموس » لكل شئ بنسبة ٧٥٪ فى كل مجال على مدى السنتين القادمتين .**

# إ - ٣

# شجع المشروعات التجريبية في كل شئ

لا تستعد أكثر مما يجب . . الكثيرون ممن يريدون اقتحام مجال الأعمال يريدون أن يعرفوا كل شئ ، وهم لايعملون شيئاً مطلقاً . فكرتي هي الخروج إلى الميدان اللعين والبدء برفس تلك الكرة . الإلهام هو كل ما أملكه ، لم أكن أعرف كثيراً عن كرة القدم ، بل لم أكن حتى أعرف أن هناك حجمين مختلفين للكرة . . . وهكذا فإن الذى يلى ذلك فى الإلهام هو «الخروج والبدء فى عمل شئ . » أما الجزء العملى لذلك فكان أن التقط التليفون وأطلب عدداً من الأصدقاء ، وأقول لهم : « لماذا لا تقابلونني في جزيرة ميرسار حيث لدى فكرة هناك . أشعر بذلك فعلاً » . وهكذا وعندما يأتون ، أسحب الكرة . إنهم مزودون بعكازاتهم . . وهكذا نبدأ فى رفس الكرة وعندئذ تمضى الأمور .

**دون بينيت ، رجل أعمال**
**وأول معوق ( نتيجة استئصال )**
**يتسلق جبل رينييه فى أثناء روايته لإنشاء فرقة كرة القدم للمعوقين**
**عن كتاب « تحديات القيادة »**

أول عامل فى شركة EDS يرى ثعباناً يقتله . أما عند جنرال موتورز فإن أول شئ يتم عمله هو تشكيل لجنة عن الثعابين ، ثم الإتيان بخبير استشارى يعرف كثيراً عن الثعابين ، أما الخطوة الثالثة فهى التحدث عن الموضوع لمدة سنة .

**هـ . روس بيرو**
**مؤسس إلكترونيك داتا سيستمز**
**وعضو سابق فى مجلس إدارة جى . إم**

إن الصيغة التي يوحي بها عنوان هذه الفقرة قد كانت دائماً مفتاح الطريق إلى النجاح . اختبرها الآن أو اختبر جزءاً منها على الأقل ، في الحياة الحقيقية . إنها الآن أكثر بكثير من ذلك ، إنها مفتاح الطريق إلى البقاء .

## كيف تشق طريقك إلى النجاح (السريع)

لنأخذ ابتكاراً في إحدى إدارات العاملين . أنت رئيس التدريب في شركة حجمها ١٥٠ مليون دولار ، وهي في حاجة ماسة وعاجلة إلى برنامج في الإدارة الدولية ، يكون جديداً تماماً وعلى درجة عالية من وضوح الرؤية . وقد مضت ستة أشهر ورئيس الشركة يطالبك بالتحرك في هذا الاتجاه . ما أسرع الطرق وأكثرها فاعلية التي يمكن اتباعها في سبيل وضع البرنامج وتطبيقه على نطاق واسع ؟

لقد دأبت على الثرثرة بشأن الموضوع مع كثيرين ، والآن جاءتك عاملة شابة لديها جرأة ونشاط ، بفكرة تتحمس لها بشأن هذا البرنامج . ماذا تفعل ؟ أحد المسارات الممكنة هو أن تطلب إليها أن تكتب اقتراحاتها للعرض على اللجنة التنفيذية. وهناك مسار آخر هو أن تفتح الموضوع بشكل عابر في أثناء اجتماع مع زملائك أو رؤسائك ، لترى كيف تتطور الأمور. إن المدخل الثاني أفضل من الأول ولكنه لا يزال متصفاً بالجمود والغباء . هناك حل أفضل بكثير .

أول شئ .. تجاهل طاقم رئاسة العمليات الدولية في رابع غرفة إلى اليمين من حيث أنت . لقد مضوا يحاربون هذه الفكرة لسنوات بحجة أنه « إذا لم تكن مكسورة تماماً فلماذا تحاول إصلاحها ؟ » وبعبارة أخرى : كف عنا ! بدلاً من ذلك ، اجلس مع زميلتك الشابة التي ستصبح بطلة ، واستعرض قائمة أسماء العاملين الميدانيين في الأنشطة الدولية الذين تعرفهم أكثر من غيرهم ، أو – وهو الأفضل – الذين تعرفهم هي . اختر اثنين منهم ، مراعياً أن يكون من تنتقيهم من غير المتشككين أو المتخوفين من تجربة شئ جديد ، بل إنه ربما يكون أفضل ألا يكونوا من كبار العاملين . والذي يلزم هو أن يكون معروفاً لك أو لبطلتك، إنهم سيكونون متحمسين للفكرة ، ولابد من أن يكونوا من المديرين المنفذين .

أوجد حجة لأن توفد البطلة الشابة في رحلة ميدانية قصيرة لتزور مديري العمليات الأجنبية الذين انتقيتهم ، لكي تتلقى منهم مدخلات حية وخام وبعيدة عن الرئاسة ،

مدخلات تؤخذ من مصادرها وفور خروجها من مواضعها . هل تأتي الاقتراحات بعد ذلك ؟ ليس بعد . . عندما تعود بطلتك المتحمسة ، اطلب منها أن تكتب مذكرات من ثلاث أو أربع صفحات كمسودة ، وكلما كانت أقل عدداً في صورة مسودة كان ذلك أفضل . والواقع أن التنميق البالغ ينفر منه الناس، ثم انتهز فرصة أول لقاء لك مع مديري العمليات الدولية (ولعلك تتوقف لتتناول الغداء معهم أو لتناول القهوة في أثناء ندوة تدريبية) واستل من جيبك تلك المذكرات المتواضعة ، وابدأ ثرثرة مع عديد منهم حول نقطتين أساسيتين . مرة أخرى ، راع أن يكون هؤلاء ممن يحتمل أن يكونوا أصدقاء لا أعداء . اجعل البطلة تفعل نفس الشئ عندما تسنح الفرص ثم اجمع مزيداً من البيانات . ولعلك توفد البطلة لزيارة شركتين من الشركات التي سمعت بها ، والتي تعقد برامج مثيرة للاهتمام في مجال النشاط الدولي ، ومرر مذكرات عن هذه الزيارات على الذين تحادثتما معهم .

وهكذا دواليك .. الهدف هو قدح بعض الشرر لكي تجتذب بعض الأبطال المهتمين بالموضوع ليتلقطوا الفكرة ويتبنوها . لن تكون أنت أو حتى نظرائك من المديرين والرؤساء ضمن هؤلاء بل بطلتك الشابة وعدداً من العاملين في الميدان من الطبقات الوظيفية الوسطى المتحمسين .

## اختبر النتف والقطع دون فضول

هل تستطيع أن تقطع المشروع أجزاءً أو تنصفه ؟ أي : هل تجد قطعة صغيرة منه قابلة لأن يتلقفها واحد من أبطالك ويطورها بنسبة ٧٥٪ ؟ إذا كان الأمر كذلك امض في هذا دون تلكؤ ، واختبر الموقف بشكل غير رسمي . بمعنى إقحام بعض من المواد التي تكونت حديثاً في برنامج تدريبي جاد . وقد يأتي ذلك على هيئة نصف يوم تخصصه على حساب نشاط آخر أو تضيفه للدورة. واجعل أبطال الميدان يلقون نظرة خاطفة على البرنامج مع عدد من زملائهم . وكلما سنحت الفرصة وسّع شبكة الأبطال . فمع حدوث ذلك ستكون الطليعة التي تناولت النصف قد دأبوا على أن يمثلوا في أماكن متعددة ، ولابد أن يكون ذلك الآن موضوعاً يتسرب هنا وهناك . بعد انقضاء عدة شهور على هذا النحو سيكون قد آن الأوان لإظهار المقترحات بمزيد من الرسمية .

## التطبيق التجريبى يختصر العملية

لعل بعضكم يقول الآن إن هذا يستغرق وقتاً أطول مما يلزم للجوء إلى تقديم المقترحات للإدارة العليا . هذا عادةً يحدث ، وأنا لا أرى الأمر كذلك .

إن أفضل تمثيل لهذا الموضوع هو المنحنى الأسىّ ، حيث نجد بداية المنحنى تمضى واطئة ومختفية فعلاً ، ثم تتبع ذلك انطلاقة ذات كفاءة عندما تبدأ الكلمة الشفوية تتولى عنك البيع ، وهى تدور على ألسنة من يعملون فى الساحة ، وليس عن طريق المراكز الرئيسية . وأغلب القطع المأخوذة من البرنامج قد اختبرت ( من خلال العمل التجريبى ) فى ساحة العمل وهذبت وحسنت هناك أيضاً . أنهم يعملون أفضل ويصبحون أفضل وأكثر اهتماماً بساحة العمل كل يوم . وقد بدأ مديرون آخرون يصرون على أن تكون عملياتهم هى موضع التطبيق التجريبى القادم ، فى هذا المسار المثير الجديد المعد للميدان خصيصاً .

## سيطرة العقلية التجريبية السريعة

اخترت هنا برنامج تدريب لا يحرمه القانون لتأخذ منه مثالاً . وستكون العملية نفس الشئ بالضبط فى حالة منتج أو خدمة جديدة أو نظام جديد للمحاسبة أو إجراءات جديدة للتوزيع ، أو مخطط جديد لمصنع أو برنامج لمشاركة جديدة مع مورد أو منهج جديد فى التعامل مع نقابة .

وتتضمن خصائص الابتكار المستمد من الاتجاه التجريبى : (١) مواقع للاختبار فى ميدان العمل. (٢) بطلاً أو اثنين فى المقر الرئيسى يهتمان بالموضوع. (٣) ينتقى بعناية بعض أبطال بعيدين عن المقر ، لا تربطهم بالمشروع رابطة العامل. (٤) شبكة تنبنى عن طريق التقارير الدائرة على الألسنة حول الخبرات التجريبية. (٥) تقطيع المشروع إلى أجزاء صغيرة بقصد الاختبار بأقصى سرعة. (٦) إدخال الأجزاء بطريقة عابرة من خلال العمل الروتينى لتجنب إحباط الموقف الراهن قبل مجئ اللحظة المناسبة . (٧) المشاركة السريعة فى الأجزاء الثمينة من البيانات الأصلية الناشئة عن الاختبار عندما تبدأ فى التجمع . (٨) التصميم الميدانى وامتلاك أجزاء المشروعات. (٩) بسط حمايتك على الأبطال ، بوصفك مديراً كبيراً .

إن أكثر الأمور حسماً للمسألة وتأثيراً فيها هو بداية العملية . وهو الوقت الذى يمكن فيه وأد الالتزام . وبصفة خاصة تتوفر بيانات فعالة عن السوق فى البداية ، لا يمكن

لأى منها أن يتوفر بشأن أمر لم يجرب ، وهكذا .. فإنه عند نقطة الانطلاق بالذات يمكن اصطياد المقترحات وإسقاطها أو تحويلها إلى موضوع جدلي افتراضي لا ينتهي . إن أى بيانات جديدة هي بحكم طبيعتها تغيير لشكل الأمور كما نراها الآن ، كما أنها تعتبر تحدياً تلقائياً لكبار الرؤساء الذين بقوا طويلاً في مواقعهم ولكنهم لم يفكروا فيها في المحل الأول . إن أصلح الطرق لتنفيذ أو تطبيق أى شئ وأكثرها فاعلية وكفاءة ، هي تكوين أساس ممتاز خلال مشروعات تجريبية أبطالها ليسوا من التنفيذيين أو أفراد أطقم الدراسات .

إنني أقرر أن هذه المقولة الأخيرة ذات طبيعة دوجماتية ، و« أكثرها فاعلية » و«كفاءة » هي تعبيرات قوية في عالم متعقد . عادةً ما أتجنب هذه التعبيرات كما لو كنت أتجنب الوباء ، ولكن ليس في هذا الوقت فالمخاطر كبيرة للغاية . ولابد لنا أن نتعلم أن نكون سريعين في الابتكار. « جرب » ، « اختبر » ، « عدل » ، « جرب مرة أخرى » ، « أقر بالفشل » ، « غيِّر » ، « تخلص » ، « ابدأ من جديد »- ، هذا هو النمط الطبيعي كما يجب أن يكون . وقد رأينا أن ريجيس ماكينا ينادى بأن تكون جميع المنتجات تجارب مستمرة. ويرى اليابانيون في حركة التصنيع ( بل وفي الحياة ذاتها ) معركة من أجل تحقيق تقدم مستمر . وأنا أرى في حياة دوائر الأعمال على نحو مشابه ، سلسلة من المجربين نذروا أنفسهم ليعملوا في دأب على إجراء اختبارات في الحياة الفعلية ، على قطع صغيرة مما هو جديد ، وهم يجرون ذلك على أرض مصنع قريب أو مصنع كان على بعد ستة آلاف ميل.

إذا دخلت أحد المتاجر أو مراكز التوزيع ولم تستطع أن تعثر على دستة اختبارات لنظم أو لنظم فرعية ، فإنه يجب عليك أن تحس بالقلق .

وإذا وجدت واحداً من كبار المهندسين أو أحد أفراد المشتريات أو مديراً لنظم المعلومات يضيع وقته في محاولة التصاعد « بإعداد المقترحات بدلا من النزول للأرض »- بمعنى البحث عن مواقع وأبطال للعمل الطليعي ، بعيداً عن مقر الرئاسة ، فإن عليك أن تحس بمزيد من القلق .

نحن لسنا في حاجة إلى المقترحات ، أو – على الأصح – نحن في حاجة إلى صورة جديدة منها . أعظم المقترحات فائدة مما هو موجه إلى لجنة من المديرين ، هو ذلك الذى

سبق أن عرض على الجميع و« بيع » لهم ، قائماً على أساس الأدلة الدامغة التى تؤيد الشئ الجديد ، الأدلة التى اكتسبت من مشروعات تجريبية عديدة ، اضطلع بتصميمها وأسهم فيها العاملون الميدانيون فى الإدارات والأقسام المهمة التى يرأسها هؤلاء المديرون .

أفضل الوسائل لنشر العقلية التجريبية هو تبادل الحديث بشأنها . وعندما تظهر فكرة جديدة *إلى الوجود* ، وجه هذه *الأسئلة الغريزية بشأنها* : (١) *أين تزمع أن تجرى الاختبار ؟* (٢) *من الذى سيرعى الاختبار الميدانى ؟* (٣) *من الذى* « *يمتلك* » *هذه الفكرة ، أنت أم هو ؟* (٤) *أأنت واثق ؟* (٥) *متى ستجرى الاختبار ؟* (٦) *ألا يمكنك أن تختبر قطعة منها فى وقت أقرب من ذلك ؟* (٧) *ألا يمكنك أن تجرى أول اختبار فى وقت أقصر ؟* (٨) *ألا يمكنك تجزئتها أكثر من ذلك ؟* ثم بعد فترة *تتبدل الأسئلة* : (١) *ما الذى تعلمته من هذه التجربة أو تلك ؟* (٢) *ما الذى فعلته بما تعلمته ؟* (٣) *كيف تمضى شبكتك وكيف تتنامى ؟* (٤) *هل هناك من هو داخل فيها من وظائف أخرى ؟* (٥) *ألا تزال ملكاً للميدان ؟*

## التحاليل « المرنة » قبالة العمل التجريبى « الصلب »

هل هذه المعالجة « رخوة ؟ لا . إنها صلبة – إنها أصلب شئ على الإطلاق . إنها تتصف بالمعقولية وبالمنهجية « العلمية » ، والواقع أنها ترتقى إلى حد تمكين المنظمة من أن تعتنق جوهر المنهج العلمى ( المبدأ التجريبى والنزوع إلى منهج الاختبار ) . ويعتبر *العمل التجريبى هو المدخل القائم على البيانات*. وذلك فى مقابل صنع القرار عن طريق تمحيص الاقتراح ؛ إنه يعتبر الطريق التى تتصف حقًا بالمرونة .

## العمل التجريبى برخص التراب !

إن أفضل ما فى كل هذه الأنباء جميعاً أن هذا العمل التجريبى والتجزئة المستندة إلى العقل ، أبعد ما يكون عن خلق فوضى مكلفة وتتطلب وقتاً طويلاً . ولكنه يخلق فى الواقع نظاماً منخفض التكلفة ، ويدفع الأمور إلى طريق تحقيق نجاح سريع. فيما يعنى أن تنشغل المنشأة كلها بجمع بيانات عن الواقع الفعلى ، وتستمد من تجارب واقعية فعلية بأسرع ما يمكن . فالناس لا يضيعون الوقت فى التأمل واتخاذ الأوضاع المظهرية وممارسة الألعاب السياسية وكتابة المقترحات . إنهم عندما يتحادثون فى القاعات إنما يتحادثون حول البيانات والدلالات. ثم أن هؤلاء الذين يجرون الاختبارات ويتعلمون على

خط النار ، بدلاً من إنفاق الوقت في الحوار الافتراضي والنقاش البيزنطي في اجتماعات الدراسات واللجان ، هؤلاء هم الصفوة الجديدة التي تحظى بالتقدير والاحترام . *والواقع أن أفراد الطاقم لم يعد لهم وجود دائم في مقار الرئاسات بالقدر الذي كان مألوفاً . لم يعد هذا يحدث في المنظمة السريعة التعلم . إن دورهم الآن هو أن يخرجوا إلى الأماكن ويطوفوا بها ، باحثين عن الأبطال الميدانيين والمؤيدين للاختبارات والمواقع التي تجرى فيها ، يبثون المعلومات عن النجاحات التجريبية من خلال الشبكة ، آملين في بث الحماس من أجل فكرة أو أخرى في ميدان العمل .*

الحقيقة التاريخية البسيطة هي : في كل حلبة – بدءاً بسيتي كورب وبيبسي كولا وجنرال موتورز في أحسن حالاتها ، إلى لوكهيد أثناء أربعة وأربعين عاماً من عمل جماعة « سكانك » Skunk – *أن بعض المنظمات سواء كانت صغيرة أم كبيرة ، لا تقتصر على أن تؤدي العمل « بسرعة أكبر قليلاً » ، بل بخمسة أو عشرة أمثال السرعة وبخمسين مرة قدر السرعة* . ويكمن السر في هذه الوصفة : أمض قدماً ، تحرك على أساس الحقائق الصلبة والاختبار السريع وليس التأملات .

إلا أن هذا أصبح الآن في ذمة التاريخ . وهناك فارق مذهل بين الأمس واليوم : الآن ليس هناك خيار في الأمر .. هناك عالم من المنافسين الجدد أو ذوي الأحجام الصغيرة ، يعملون على الحد من قدراتك على الدفاع . وكثيرون منهم صغار وبالتالي لاتكبلهم البيروقراطية . كما أن المشاركين في اللعبة من ذوي الحجم الصغير لم يعودوا في هذا الزمن يعانون من وفورات الحجم السلبية ، وذلك بفضل ثورة التكنولوجيا . أنت إذن في موقف المعرض للهجوم والأذى. وتتخذ المنشآت الصغيرة الحجم الموقف التجريبي بمفهوم ما . عليك إما أن تواجه التحدي الآتي منها ـ ومن الجماعات السريعة النمو عند كامبل سوب ودي بون وميليكين وبروكتور وجامبل ـ أو أن تفقد قدراً كبيراً من حجم أعمالك ، وعلى مدى قصير .

## حالة للدراسة : كيف تبني

## بيئة للاختبار السريع

هناك أمر يتفق عليه معظم خبراء صناعة الإعلان وهو « الضوضاء » (أي حجم

الضجة التي تثيرها رسائل الإعلانات المتنافسة) وقد أصبحت اليوم عالية إلى حد أنه لكي تحقق النجاح لابد وأن تكون رسالة المرء مذهلة أو متجاوزة الحد أو ذات نبرة زائدة بصورة متزايدة ، إذا أردنا التعبير الشائع داخل البيئة الصناعية .

لم تجد هذه الفكرة قبولاً لدى شركة يونج آند روبيكام Young & Rubicam، وهى مؤسسة تتسم بالاحتشام والتحفظ ( إيراداتها ٤,٢ مليار دولار ) وعرفت طويلاً باعتمادها على البحوث المنهجية . إلا أن هذه الشركة قد بدأت تنفض عن نفسها الصورة المتحفظة (من شواهد ذلك حملتهم الرائعة للإعلان عن معجون أسنان كولجيت الذى يقاوم الترسبات الجيرية) . ويرجع معظم الفضل فى ذلك إلى البرنامج المنهجى المنظم الهادف إلى الحث على المخاطرة عن طريق الاختبار السريع ، والذى أقدم عليه مدير مكتبهم فى نيويورك ، المبدع جون فيريل John Ferrell عام ١٩٨٤. وهذه بعض الخطوات التى اتخذها :

١ – بدأ بحديث حار وجهه إلى ثلاثمائة من العاملين فى قسمه المعروف بروح الابتداع . الرسالة الجديدة هى : أقدموا على المخاطرة . ومثل هذه الدعوة لم يكن من شأنها بالطبع أن تحدث أثراً محسوسا دون أن تصحبها أنواع عديدة من الدعم والتقوية .

٢ – كان الفيصل فى هذا التحول هو خلق « معمل المخاطرة » ، بهدف تهيئة الفرصة لذوى التفكير الخلاق لاختبار أفكار بعيدة فى مراحل مبكرة من عملية تطوير الإعلانات ، وليس فى وقت متأخر بعد أن يكون هناك كثير مما يوجب القلق . وقد يأتى من جانب الرؤساء ومديرى الحسابات (كبار أفراد البيع لدى وكالات الإعلان ) والمسؤولين عن الزبائن . (أ) أطلق فيريل اسماً جديداً على مديرة البحوث الإبداعية ، ستيفانى كوجلمان Stephanie Kugelman، دكتورة المخاطر Dr. Risk. (ب) انتقلت كوجلمان من مقرها فى الدور الثامن عشر ، حيث مكاتب قطاع البحوث، وبدأت تتخذ مراكز مؤقتة فى مختلف الأدوار التى تقع فيها الأقسام الإبداعية وتقضى أسبوعاً فى كل منها ، وفى أثناء وجودها كان مكتب الاستقبال يعلق لافتة تقول «الدكتورة موجودة» . (جـ) اعتادت كوجلمان أن تقابل الأفكار الجريئة الأصيلة برد فعل فورى تتخذه بالنيابة عن مجتمع البحوث ، ثم إنها كانت تسارع إلى تجميع ندوة نقاش تضم المستهلكين ، لعقد اختبار سريع لفكرة جديدة ، من قبل أن يجرى تشذيبها ، وبذلك تخرج تماماً عما هو مألوف ومتبع فى الشركة ، وإن كان ذلك – مرة

أخرى - دون التعرض للمجازفة بفقدان التأييد من جانب المشرفين أو الزبائن . (د) أصبح الدور الذى لعبته كوجلمان الآن جزءاً من النظام المتبع وأصبحت هى - وخمسة من الباحثين - يتحركون بصفة دائمة إلى خارج قطاع البحوث وإلى داخل المكاتب فى منطقة الإبداع .

٣ - وقد تعدلت الإجراءات أيضاً . فقد كان المعتاد من قبل أن يتم تجميع مزايا وعيوب البحوث ( وكل ما هو محير أو قاطع ) وتعبأ في وثيقة عسيرة القراءة . أما الآن فإن معلومات البحوث تتبلور فى صفحة واحدة مركزة . وليس فى كل هذا ما يحط من قدر الدور الذى تلعبه البحوث ، ولكنه يضعف من تأثيرها الطاغى على عملية اتخاذ القرارات . وكما قال فيريل فى حديث لجريدة نيويورك تايمز ، فإن « كثيراً من أساليب البحوث يوضع لكى يقول لا تأخذوا أى مجازفة على الإطلاق ».

وهكذا ، فإنه بمزيج من الدعوة ، وشئ من المتعة ، وإعادة توزيع أماكن القوى المتصارعة ومحاربة البيروقراطية ، والحد من النفوذ الطاغى لوظيفة تنظيمية أو أخرى ، واستحداث الأدوات لمعاونة جهود الاختبار السريع للأفكار قبل أن تنحبس فى مصايد السيارة ، بدأت شركة يونج أند روبيكام تستيقظ من سباتها .

## اختبر بسرعة : هدف كمى

الوقت قصير. فليكن الهدف هو خفض الزمن الذى ينقضى قبل إجراء « أول اختبار محسوس » للمشروع المتوسط بمقدار ٧٥٪ ، بحيث يتحقق ذلك على مدى السنتين التاليتين. إن المنشآت الصغيرة والمنشآت المتوسطة تفعل ذلك بشكل طبيعى . ويعد تطوير المنتجات باستخدام الجماعات وإنماء الأبطال وتعهدهم ( الوصفات إ - ٢ ، وإ - ٦ ) عوامل مساعدة مؤثرة في هذا الجهد . ولكن غالبية هذه الأدوات تفقد فاعليتها إذا فشلت فى أن تتخذ موقعاً طليعياً طبقاً للإرشادات الواردة هنا .

## النظائر فى القطاع العام

هذه الوصفة أكثر انطباقاً على القطاع العام منها على القطاع الخاص . وأذكر أننى فى أحد المواقف كنت ألوم عدداً من أفراد الإدارة الوسطى فى إحدى البلديات . وقد كان أغلبهم يقضون الجزء الأكبر من أوقاتهم فى تقديم المقترحات من أجل هذا أو ذاك ،

محاولين بذلك إرهاق ميزانية ليست في حاجة لذلك فهي مرهقة من تلقاء ذاتها .

قلت لهم : « ولكن لماذا يعمد أى منكم إلى تأييد هذا البرنامج الجديد أو ذلك ، ليس لديكم دليل على أنه سينفع . » وكانت الإجابة « تماماً ، نحن في حاجة للمال اللازم لتجربته». وفي إحدى الحالات كان مال التجربة هذا ربع مليون دولار ، أنفقت على اختبار استمر تسعة شهور ، مع تقييم رسمي تظهر نتيجته بعد ستة شهور . وبعد مناظرة ساخنة توصلنا إلى اتفاق على أن اختباراً سريعاً وغير منمق يمكن أن يجرى في الميدان في ٩٠ يوماً ( بعيداً عن أنظار الإدارة العليا ) بتكلفة من ٥٠٠٠ إلى ٢٥٠٠٠ دولار ، ثم إنه كان هناك بطل موجود ، شخص، مضت سنوات ، وهو يود لو تتاح له فرصة المحاولة .

الواقع أن هناك دائماً من هو موجود وعلى استعداد لأن يجرى المحاولة ، سواء كنا نتحدث عن منطقة تعليمية أو مشروع تكنولوجي عسكري مركب ومعقد . ثم إنه أى شئ تقريباً يمكن إخضاعه لتجربة جزئية أو اختبار يتكلف ٢٥٠٠٠ دولار أو أقل ( ليس هذا مجرد تأملات ، لقد رأيت هذا يحدث ويتكرر في الحاسبات المتفوقة وفي الخدمات المالية على حد سواء ) .

وإنني أقدم للمديرين في القطاع العام هذه النصيحة : « خصصوا ١٠٠٪ من وقتكم ( أو ٥٠٪ لنكون واقعيين ) للتوصل إلى ذلك الدليل الأوحد الحقيقي الذى هو أول مايتمخض عن الاختبار ، ثم عندئذ أظهروا الاقتراح الذى يتكلف ربع مليون دولار ». « بل هناك ما هو أفضل : أجر عدة تجارب جزئية طليعية من قبل أن تذهب إلى الخزانة ، وحاول أن تقتلع ما تريد من الموارد الشحيحة » .

وثمة جزء من محادثة أخرى يمضي هكذا : « ولكن ماذا لو أدى الأمر إلى كارثة ؟ سوف يلقي بالاتفاق بعيداً حتى من قبل أن نحصل على المال ». لعلك قادر على أن تخمن ردي على ذلك . من الأفضل أن تدرى ذلك الآن وتتلقى بيضة فاسدة في وجهك ، بدلاً من أن تعرف الحقيقة في وقت لاحق بتكلفة باهظة ، وتتلقى وعاء قلي البيض بأكمله أيضاً .

## الخطوات الأولى

١ - *اعمل على أن الذين يعدون أبطالاً في المنظمة ، يكونون هم أولئك الذين يتقدمون ويحتلون مراكز الطليعة ، لا الذين يقفون عند حد مجرد التأملات ، واستخدم في*

سبيل ذلك كل وسيلة يمكنك بفضلهم أن تستحدثها .

٢ - فى كل لقاء للأطقم ، وفى كل زيارة تقوم بها ومع كل تقييم للأداء ، اسأل بشكل رسمى ( وغير رسمى ) : ما الذى تختبرونه ، وأين التجريبيون ؟

٣ - ابحث دائماً عن الطليعة والاختبارات وأنت تجوب خلال الفندق أو مكتب المشتريات . استعرض برامج المبيعات الرئيسية ، وقم بزيارة الزبائن والموردين ، امتدحهم وأنت هناك وعلق على ما تراه، بما فى ذلك حالات الفشل المثيرة للاهتمام ( انظر الوصفة إ ـ ٨ ) .

# إ - ٤

## ملخـــص

فى البيئة التى تسود الأعمال هذه الأيام ، حيث الأمور تمضى بعجلة متزايدة لابد من :

- أن تضع علامة غ . م . هـ ( غير مخترعة هنا ) وراء ظهرك وتعلم أن تنقل عن أفضل الجميع ( مع إدخال ما يرفع من القيمة والتطويع المتفرد. ) مارس هذا بأن تسعى على نحو هجومى إلى الحصول على المعلومات التى لدى المنافسين ( الصغار وفيما وراء البحار ، لا مجرد الأعداء المعروفة منهوكة القوى ) ، وأيضاً ، المهتمين من هم غير منافسين .

حول منشأتك إلى مكان للتعلم « تخلص من الصلف والكبرياء » ، « إذا لم تكن الفكرة نابعة منا فهى ليست طيبة » - وحول نفسك بإصرار إلى ناقل / يطوع الأشياء / ويزيد من قيمتها.

**ما الأفكار العشر التى سطوت عليها - ونفذتها بعد إدخال التحسينات المناسبة - نقلاً عن منافسين وغير منافسين خلال الستين يوما الأخيرة ؟ إذا كنت قد نقلت عنهم مالايصل إلى عشرة فالجأ فورا إلى حث برنامجك فى هذا السبيل ، برنامج « السطو الخلاق على الأفكار » .**

## أ - ٤

# مارس السطو الخلاق

كوباياشي : عندما نريد أن نعمل شيئاً فإننا نحاول فقط أن نتعلم ونتشرب جميع الإجابات والبدائل والتطورات الممكنة ، لا في اليابان فحسب ، بل في أوروبا والدول النامية والولايات المتحدة أيضاً . ثم بإدماج أفضل ما في هذا كله وتقييمه ، نحاول أن نخرج بالتوليفات المثلى المتاحة ، مثلاً : نحن نقّالون على درجة قصوى من الرقي والتعقيد . ولقد صاحبت عديدين من المديرين وأعضاء الاتحاد المسافرين للخارج للدراسة - جماعات بالطبع. فجميع الكبار في المتاجر ذات الفروع مثلاً ، يذهبون في رحلتين أو ثلاث إلى أوروبا أو الولايات المتحدة .

المحادث : لأي غرض ؟

ك : ليتعلموا شيئاً ، ليتلقوا شيئاً جديداً .

م : أتريد إذن أن تقول إن واحداً من أسرار نجاح اليابان أمر يتعلق بالرغبة في التوصل إلى أفضل شئ ، الدافع القوي إلى ذلك ؟

ك : . . . لجمع البيانات من جميع أنحاء العالم ، إذا كان واحد من المديرين اليابانيين يريد أن يخرج منتجاً جديداً ، فإنه يود أن يصل إلى جميع البذور الممكنة ، لا الاحتياجات - هذا هو ما يحدث هنا .

م : البذور ؟

ك : الاهتمام بالبذور ضروري . حاول أن تجد هنا بذرة طيبة بدلاً من البحث عن الاحتياجات . مثلاً : الترانزستور ، عندما وقع نظر الرئيس السابق لشركة سوني على مقال في مجلة فورتشان عن الترانزستور قام باستيراده . لقد دأبت على الحديث مرة بعد مرة عن أن الاستحواذ والدافع إلى التشرب مرتفع تماماً هنا .

**من محادثة مع البروفسور كاورو كوباياشي Kaoru Kobayashi**

**نقلاً عن كتاب : « اليابان : أكثر دول العالم تعرضاً لسوء التفاهم من الآخرين»**

لقد حققت دور سينما « بريزيديو Presidio» فى أوستن ( بولاية تكساس ) نجاحاً باهراً . وبرغم أن دار سينما « فور » تقع فى سوق يأتى ترتيبها ٩٨ من حيث الحجم بين أسواق الولايات المتحدة فإن مكانتها من حيث قدرتها على جذب المشاهدين لأى فيلم تقع ضمن العشر التى فى القمة . وتتفاخر « بريزيديو » بأنها تسطو على بنور الأفكار ، وبأنها قد سرقت كل فكرة طبقتها على الإطلاق ، من مقاعد المتفرجين المأخوذة من فرنسا إلى التجهيز الصوتى المعد بواسطة لوكاس فيلم . إلا أن السلسلة تحرص على ألا تسرق إلا من أفضل ما يوجد . ويطلق اسم تشارلى تشيك Charlie Chick رئيس « بريزيديو » على تلك العملية « السطو الخلاق ».

إن الممتازين فقط هم الذين يسرقون من الممتازين . وعندما قررت هوندا أن تخرج سيارتها الراقية « أكيورا Acura» إلى الوجود ، انتقت « بى. إم. دبليو » كمنافس رئيسى ـ أفضل ما فى الفئة . وأعطى فريق مصممى أكيورا سنة واحدة فقط ليتغلب على «بى. إم . دبليو». وتشير الدلائل الأولى إلى أنهم قد نجحوا أو أنهم قد اقتربوا من ذلك بشكل يثير الإعجاب .

## فلتصبح وقد استحوذت عليك فكرة المنافسين

إن الأمريكيين فى غاية السوء بصفة عامة فى تحليلهم لمنافسيهم ، خصوصاً إذا قورنوا بغرمائهم اليابانيين ، الذين تستحوذ عليهم الفكرة . ويصدق عليهم ذلك فى تجارة التجزئة وصناعة أشباه الموصّلات على السواء . نحن لا نعمل ما فيه الكفاية فى هذا الشأن ، وإذا عملناه فإننا نزيحه جانباً لتتولاه حفنة من أهل المكاتب فى وحدة « تحليل المنافسة » ، التى توضع على رأس تل تفصله ملايين الأميال عن مراكز عملياتنا . ويتصل بذلك مباشرة السلوك الذى نعتز به كثيراً وهو الاستقلال والنزعة إلى أن نكون دائماً فى المقدمة وأن ننظر باشمئزاز إلى أية صورة من صور الاستنساخ . إنه ذلك الداء الذى تدل عليه ل . م . هـ ( ليس مخترعاً هنا ) والذى قد يكون مميتاً .

### التحدى رقم واحد : تحديد المنافسة ، ممن تأتى ؟

السؤال الأول هو : من هو بالضبط الذى ينافسنا ؟ فى أكثر الأحيان نجد المنشآت تركز أنظارها على الغريم القديم . سيرز تزعج نفسها بشأن بينى ، وفورد تزعج نفسها

بشـأن « جى . إم » ، وزيروكس تنكب على دراسـة كـوداك والعكس بالعكس . إن المشكلة الأساسية لسيرز هى « كى مارت » و« وول مارت » فى الطرف السفلى ، وميرفينز فى الوسط ، ثم نوردستروم فى الطرف الأعلى ، وتشكيلة من سبيجل إلى بانانا ريبابليك .

وقد أذهلنى ما سمعته من واحدة من مديرى متجر كبير فى كاليفورنيا ، فى أثناء حديث بيننا حول المنافسين . فقد قصرت ملاحظاتها على المحلات الأخرى. قلت لها ، وأنا لست خبيراً : « وماذا عن ذا ليمتيد ، وفيكتورياز سيكريت Victoria's Secret، وذا ليمتيد إكسبريس ، و ذا جاب ، أليست هذه هى المصدر الحقيقى لمخاوفكم ؟ » لقد كان ما تعرفه عن أى من هؤلاء المنافسين ضئيلاً ، وكانت معلوماتها سطحية بصفة خاصة عن المحلات الحديثة نسبيًا وشديدة الخطورة .

وقد كان هَوَس زيروكس فى أواسط السبعينيات بغريمتها القريبة كوداك وما تنتجه من آلات التصوير الجديدة ( والجيدة ) المرتفعة السعر ، هو الذى أدى بها إلى أن تتجاهل ما أصابها من مضايقات خفيفة من جانب سافين Savin وكـــانون Canon وغيرهما فى بعض قطاعات من السوق . ثم فجأة ( أو هكذا بدا الأمر ) خرجت هذه الجرذان من جحورها وتحولت إلى سباع ، وخسرت زيروكس أكثر من نصف نصيبها من السوق قبل أن توقف الطوفان .

من ناحية أخرى ، أسعدنى ما سمعته من إحدى مديرى فورد قريباً ، فقد قال لى : « منافسونا هم تويوتا » . كان قد مضى زمن طويل جداً على قادة صناعة السيارات فى ديترويت ، وهم يتجاهلون البيانات المفحمة ويمضون فى صب اهتمامهم على التنافس القديم بين بارنى أولدز Barney Olds وهنرى فورد الكبير . والواقع أن بعض مصادر ديترويت تروى أن جنرال موتورز لم تصب بالذعر فعلاً ، إلا عندما هبت على أمريكا زوبعة فورد متمثلة فى السيارتين طوروس وسابل . وبعبارة أخرى ، عندما جاء واحد من الجيران المقيمين معهم فى ديترويت ، واستحوذ على انتباه مشترى السيارات كافة وعلى خيالاتهم .

وهكذا .. فإن تحديد « من » هو المنافس ليس على الإطلاق مهمة تافهة . عليك أن تستعرض : (١) الشركات الأجنبية، مع الاهتمام الخاص بأوائل المتسللين فى خفية إلى السوق المشكاة الصغيرة (وقد دأب اليابانيون على اتباع هذا التكتيك المفضل لديهم، فى كل شئ بدءا بالمحركات الصغيرة إلى آلات التشغيل المعدنى إلى آلات النسخ). (٢)

المنشآت المحلية الصغيرة ، وبصفة خاصة دخولهم السوق المشكاة الصغيرة ( لهم فيها ميزة ) والمربحة . (٣) المنافسين الكبار المحليين الذين يظهرون تحدياً ، محاولين أن يتخلصوا من متاعبهم بأن يتعدوا على رقعتك . (٤) المنافسة التى تتميز بأنها الأفضل فى كل منطقة وأخرى (حتى الشركات النجومية مثل فريتولاى لها نصيب صغير نسبياً من السوق فى أجزاء كبيرة من الولايات المتحدة ) . (٥) الإغارات المفاجئة من خلال قنوات التوزيع ومن جانب منافسين لا تتوقعهم ( مثلاً : الإعلان فى التليفزيون عن منازل للبيع ، والظهور المفاجئ لأعداد كبيرة من المتاجر فى كتالوجات البيع بالقطاعى ) .

## تحليل المنافسة - الواضح ، وما وراء ذلك

يمكن حتى للمؤشرات الكلية مثل الأنصبة السوقية فى كل قطاع ، والدخول النسبية والأرباح النسبية ، أن تهيئ لك بداية طيبة فى سبيل تحليل المنافسة ، وهى بالطبع قياسات أولية . إلا أننى برغم ذلك مندهش لقلة عدد من يجرونها : (١) جمع البيانات. (٢) تحديثها بانتظام. (٣) وتوزيعها على نطاق واسع داخل الشركة . فلا بد لكل فرد أن تكون فى متناوله بسهولة ووضوح أرقام عن الأنصبة السوقية ، أنصبتك أنت وأنصبة منافسيك ، على أن يجرى تحديثها أسبوعياً . إنها خطوة أولى طيبة نحو تعرية المنافسين وإظهارهم للعيان ( مرة أخرى .. كن حذراً ومنتبهاً للهجمات الجديدة، وأن الأرقام الكلية للأنصبة السوقية أقل أهمية من الأنصبة فى مختلف القطاعات ، وأن فقدان ربع نقطة فى النصيب الكلى قد يكون راجعاً بصفة أساسية إلى فقدان ٢٠٪ من سوق لمشكاة مواتية غير بارزة ولكنها مهمة ) .

إلا أن أفضل التحاليل الرقمية لن يكون دون عثرات ، كما يقول أحد الخبراء فى تحليل التنافس ، معبراً عن أسفه . وقد ظهر فى مجلة « فورتشان » فى باب الشخصيات ، حديث عن المحللة الاقتصادية فى وول ستريت ، ماريان كيلر ، وهى أكثر متابعى صناعة السيارات مكانة واحتراماً . وبرغم متوسط مرتفع لحالات الصواب ، فإن « سجل كيلر ليس خالياً من الأخطاء » ، فهى كسمسار فى البورصة فاتتها فرصة هائلة عرضتها كرايسلر سنة ١٩٨٢ ، واختارت أن تنحاز إلى جنرال موتورز قائلة : « كانت كرايسلر كارثة من الناحية المالية ، واعتقدت أن جنرال موتورز سوف تنتصر بما لديها من سطوة مالية كبيرة. وعلى أية حال كيف يمكن لشركة لديها كل شئ ، وكل أمورها تمضى على خير ما يرام ،

أن يحدث لها هذا الإخفاق ؟ هذه هي المرة الوحيدة في حياتي التي تركت فيها الأرقام تشكل حكمي على الأمور ، ولن أقع في هذا الخطأ مرة أخرى » .

ويركز المستوى التالي للتحليل على السمات الفنية لمنتجات المنافسين ،كما تتجمع بجهد وعناية عن طريق « الهندسة العكسية » ( تفتيت المنتجات ) والدراسات المقارنة لهياكل التكلفة . وهذه خطوة ضخمة إلى ما وراء تحليل الأنصبة السوقية . ولكن هناك خطورة تكمن في المبالغة بالاهتمام بمقارنة سمات المنتج الذي لا يصونه التسجيل أيضاً ( انظر ع - ٣ ) . إن مثل هذا التحليل قد يؤدي إلى طمس عوامل قد تكون أكثر أهمية في التنبؤ بما قد تسفر عنه الصراعات الكلامية التي تسود السوق في المستقبل . وبصراحة فإن في استطاعة كوكاكولا أن تعرف على نحو أفضل مسار حروبها المستقبلة مع بيبسي كولا عن طريق الدراسة المتقنة لبيئة العمل فيها والتي تسودها الجدية وانتفاء البيروقراطية ( اختبرها ، وجربها .. الآن ) أكثر مما يمكن أن يتأتى لها عن طريق التحليل الكيميائي لأي مشروب غير كحولي .

ومن ثم فهناك مستوى ثالث الآن ، إذ من الضروري أن نركز على استفهامات الفطرة السليمة (كيف تنظم عملية البحوث والتطوير ؟ وكيف يجري الاستعداد لها عند المنافسين ؟ ما قيمة مدير الخدمة والبيع في السلم التنظيمي ؟ ما كم ونوعية التدريب الذي يعطى لمن يتلقون المكالمات التليفونية ؟ إلى أي مدى تصل سلطة مدير القطاع في الإنفاق؟) إن الإجابات عن هذه الأسئلة لها دلائل عظيمة القيمة في تقدير استجابية منافس متوقع . فمثلاً : إذا كان بالهيكل التنظيمي لشركة منافسة ثلاث طبقات فقط ، ويعطي للمديرين العموميين سلطة كبيرة في الإنفاق فإنه من المحتمل أن تكون هذه الشركة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات .

## اجعل تحليل المنافسة عمل كل فرد

بعد الإجابة عن التساؤل عن « من » ومختلف مستويات « ماذا » ، يأتي التساؤل «كيف» . إنني أؤيد ضرورة أن يكون لديك خبراء فنيون يقومون بـ « الهندسة العكسية » ، كما أنني أعتقد أن هناك مكاناً لوحدات اقتصادية صغيرة تنشغل باستخراج زبدة إحصاءات تحاليل المنافسة حول العالم ، ولكن هناك جانباً يفوق هذا في أهميته .

يجب أن يكون تحليل المنافسة شاغل كل فرد ، بهدف أن يصبح كل فرد منشغلاً

به: قوة الخدمة ، وأفراد إعداد الشبكات ، وأفراد نظام المعلومات . وهناك حكمتان في ذلك: الأولى أنهم قد يكونون موارد طيبة بدرجة استثنائية ، بمعنى أنه قد يمكنهم أن يلتقطوا قدراً كبيراً من المعلومات ، في أثناء المؤتمرات ومن خلال الثرثرة مع الأصدقاء والجيران ، لو أننا وضعناهم على موجه الاستقبال ثم استمعنا إليهم . بمعنى أن فرد نظام المعلومات سيكون هو أول من يسمع أن منافساً قد أقام وصلة إلكترونية كاسحة من مئات الزبائن الرئيسيين ، وسوف يسمع نفس الشئ من (١) فرد بيع أو خدمة الكمبيوتر لديهم (٢) زبون (٣) شخص يقوم بنظام المعلومات في بنك ، ويكون قد سمع بذلك من صديق له (٤) من موظف سابق يعمل الآن في بيت للبرمجيات ، يكون قد سمع بذلك من صديق ، أو (وهذا هو الأكثر احتمالاً) من (٥) ثرثار أو متفاخر يعد البرمجيات لمنظومة معلومات المنافس . والسؤال الملح هو : هل سيكتفي هذا الفرد بأن « ينبهر » بالقصة التي سمعها ؟ أم أن هناك قنوات رسمية وغير رسمية جاهزة لمناولة المعلومات بسرعة وتوصيلها إلى القسم أو فرد التسويق أو أياً ما كان ذلك الذي يجب أن تذهب اليه ؟ إن مثل هذه المعلومات لا تذهب عادةً إلى أي مكان ، لأن هناك سلوكاً يتسم بالتجاهل والتباطؤ وليس هناك أمر عاجل أو مهم ، وهو ما يعني أنه لن يكون في ذهن فرد البيع جرس إنذار يحركه هذا الحدث .

خذ أبسط الحالات : هل يعتاد بائع المحل المتوسط أن يتفحص ترتيبات المحال الأخرى وإعلاناتها وهو في طريقه إلى عمله من خلال المجمع التجاري ؟ لماذا لا تبدأ مباراة شهرية من أجل مكافآت قدرها ١٠٠ دولار ( أو ٥٠ أو ٥٠٠ أو دعوة للعشاء لشخصين في أفضل مطاعم المدينة ) يستحقها من يلتقط أفضل فكرة تقوم على أساس : «مررت بمحل ساكس ورأيت . . إلخ » ؟ *يمكنك أن تصمم منظومة مقترحات شاملة تخصص كلية للأفكار المستمدة من المنافسين* .

وهكذا ، فإن الفرد المتوسط يمكنه أن يكون عوناً كبيراً إذا أعطى رسالة يحققها وشعوراً بالاستعجال ووسطاً لتبادل المعلومات يسمع فيه صوته .

## تحليل التنافس كوسيلة للتحفيز

ثانية أو ربما أكثرها أهمية ، الفائدة من جعل كل موظف ينشغل بالمنافسة ، هي أثر ذلك على الاستعداد العام لتقبل التغيير . ولقد استمعت لمديري جنرال موتورز . وهم ينكرون بوضوح المدى الذي وصل إليه تآكل النصيب السوقي للشركة ، بعد ساعات قلائل

من محادثتي مع واحد من كبار المحللين . كان هذا القول منهم هو رد سريع يحوطه الشك ويجعل كلمة « فظيع » تبدو مجرد « سيئ » . إذا كان مديرو جنرال موتورز يحاولون أن يخدعوني فتصور ما يمكن أن يفعلوه بموظفيهم . إذا كنت تريد أن تبث إحساساً بأن هناك أمراً خطيراً فأشرك الآخرين في التفصيلات الدامية لأي فقدان للنصيب السوقي (خصوصاً الفقد الكبير الذي يحدث في قطاعات ضئيلة ) وأطلعهم أيضاً على الاستفتاءات التي تظهر المدى الذي يذهب إليه الزبائن في تفضيل العربات أو الشركات السياحية الخاصة بآخرين . إن جميع الموظفين تقريباً يتسمون بالذكاء . وإذا انهالت عليهم الأنباء الحقيقية دون تزويق، فإن احتمال تقبلهم للتغيير، حتى ولو كان مرهقاً لهم، سوف يتزايد.

## محاربة ل . م . هـ ( ليس مخترعا هنا )

بوصفك مديراً ، أزل عبارة « ليس مخترعا هنا » ، وضع بدلاً منها « ليس مخترعاً هنا ولكنه مسروق من أحسنهم جميعاً ، وبفخر . »

إن أفضل القادة ( انظر ق – ٥ ) هم أفضل من يدونون ، وأفضل من يسألون ويتعلمون . إنهم لصوص لا حياء لديهم . لقد سمع البقال ستيو ليونارد فكرة صغيرة عظيمة من أحد المديرين بوزارة الدفاع في أثناء اجتماع كنت أحضره في أواخر سنة ١٩٨٦ ، وأقدم على تطبيقه في بحر أسبوع واحد . لم يكن هناك « ل . م . هـ » ، «وياللعجب، فإن كان آتياً من وزارة الدفاع ، فإنه لابد و أن يكون سيئاً.» كان السؤال الوحيد بالغ التأثر هو«: هل يفيدنا هذا مع تعديل هنا أو هناك ؟ »

هذا هو ما طبع عليه ليونارد . والواقع أن كتاب « التشوق إلى الامتياز » يلقي الضوء على شعاره « نادى الفكرة الواحدة » و« عربة نادى الفكرة الواحدة » – وسيلة لنقل اثنى عشر فرداً إلى موقع عمل أو عملية يقوم بها منافس ( أو غير منافس ولكنها مهمة ) في مكان قريب أو بعيد ، بقصد تصيد أفكار صغيرة وطيبة وتصلح للتنفيذ الفوري.

وقد ازدهرت سيتى تراست تحت قيادة رئيسها جون طوبهام Jon Topham، الذى كانت لديه هذه الحماسة . فقد كان سلوكه : « هناك شخص ما ، في مكان ما ، صغير أو كبير ، بعيد أو قريب ، قد قدم خدمة يمكننا أن ننقلها عنه ، مع إضافة تحسينات اليوم.»

فوق كل شئ، أبق الأمر في حدود البساطة . إن زعماء تحليل المنافسة قد حولوا

تحليل المنافسة إلى فوضى لا طائل وراءها . لقد أدخلوا هذا التعبير فى لغتنا التى نستخدمها وكانت هذه خدمة رائعة ، ولكنهم ما لبثوا أن فعلوا ما يفعله معظم الخبراء بالأفكار الطيبة ، حولوا العملية إلى فرع غامض من فروع المعرفة ، وإلى شبه علم لا يمكن أن يفهمه أو يمارسه إلا فئة خاصة من العمد ، أى هم أنفسهم ، ونظير أتعاب باهظة .

هناك - كما أسلفنا - مجال لتحليل التنافس على مستوى رفيع ، ولكن الهدف الأساسى لهذه الوصفة هو تحويل كل واحد إلى ما يشبه مكنسة كهربائية يحاول أن يدرك ( وكثيراً ما يستنسخ ) أفضل ما لدى المنافسين ، وأكثرهم جدة وظماً .

ويتصف سلوك « ليس مخترعاً هنا » ، بقائمة لا نهاية لها من الإنكارات : (١) لايمكننا أن ننقل عن غرمائنا القدماء ، لأنهم إذا كانوا يعملون شيئا (أ) لابد أن يكون سفيهاً (ب) نحن لا نريد أن نتشبه بهم. (٢) لا يمكننا أن نقلد منافسين جدد ، خاصة الأجانب ، لأننا لسنا يابانيين، هل عرفت ذلك. (٣) لا يمكننا أن نقلد منافسين صغاراً إذا كنا كباراً ، إذ لا يمكنك أن تعمل شيئاً كهذا ويعمل لديك أكثر من خمسمائة موظف فى كشوف الأجور. (٤) ولا يمكننا أن نقلد كباراً إذا كنا صغاراً - « يا عزيزى ، نحن لسنا مزودين بجيوب عميقة كما لدى إيه. تى. آند تى. ». (٥) ولا يمكننا أن ننقل عمن ليسوا أعداء أو منافسين لأن مثل هذا لا ينفع إلا فى (أ) تجارة البقالة (ب) أشباه الموصّلات ( أو أية صناعة فيما عدا صناعاتنا ) .

المشكلة - كالمعتاد - هى السلوك ، ويكمن الحل فى تغييره إلى : (١) الإيجابية بدلاً من السلبية فيما يختص بمنتجات المنافسين ، خصوصاً تلك التى تتسم بالدقة ( وعلى أية حال لا يمكنك أن تكون قد سبقت إلى اختراع كل شئ ) . (٢) الإيجابية بشأن منتجات وخدمات الصناعات الأخرى التى يمكنك أن تتعلم منها. (٣) فتح منافذ المنظمة على جميع المستويات وفى جميع الوظائف ، ليسمع الطنين الآتى من هناك ويعرف « ما هذا الذى يجرى هناك مما هو مهم ومثير » .

فى أثناء البرنامج الناجح طوروس / سابل ، لجأت فورد إلى شراء السيارات من جميع أنحاء المعمورة. ودرست أكثر من ٤٠٠ سمة ، من المعدات الرئيسية للأداء إلى الحالة التى يمكن فيها نزع غطاء مستودع الوقود بسهولة . كان الهدف هو الوصول إلى أن تصبح أرفع ما فى الطبقة فى جميع هذه السمات ، مع تحقيق مزيج خلاق من الاستنساخ والتحسين

الهامشى، وتشعر فورد بأنها قد حققت هذا الهدف فى ٨٠ ٪ من السمات الأربعمائة.

## الاستنساخ والتفرد

كان منطوق الوصفة (ع – ٦) واضحاً لا يحتمل اللبس : النجاح يتوقف على التفرد، فكيف يتواكب أن تكون مقلداً أعمى ؟

إن ذلك يتضح مع الإجابة ثلاثية الجوانب : الأولى ، أن كل فكرة « تسرقها » لابد من مواءمتها وإذكائها لتتفق مع ظروفك الخاصة . الثانية ، لو أن هدفك يجب أن يظل هو التوصل إلى أن تكون متفرداً ، *فإن التفرد كثيراً ما يأتى – لا من فكرة لم يسبقك إليها أحد ولا من اكتشاف ساحق – بل من تراكم الآلاف من النتف الدقيقة المقوية* ( فوط التنظيف في ميليكين ، انظر ع – ١ ) التى تغير تماماً من شكل المنتج وتؤدى إلى خلق أسواق جديدة في أثناء ذلك . أغلب هذه التحسينات ستكون قد أنجزت في أول الأمر بواسطة غيرك في سوق أخرى . فمثلاً ، أولئك الذين يوجدون الوصلات الإلكترونية مع الزبائن هم ، في مستوى ما ، ينقلون عن منظومة سابر لدى الخطوط الجوية الأمريكية (أميريكان إيرلاينز) . وبصفة خاصة فإن الشركات الضئيلة الحجم هى بحكم الواقع تجارب تستحق المراقبة .

والثالثة ، أن الاستنساخ لا يتعارض مع التفكير المفاجئ فى التقدم . بل بالعكس ، إنه يحسن الفرص لتحقيق هذا التقدم . وعلى سبيل المثال ، فإن أكثر العلماء إبداعاً كانوا يمارسون التراكيب والتواليف الصنعية . إنهم يأتون بأفكار متباعدة ومتنافرة ويضمونها معاً ليعيدوا تشكيلها من أجل التوصل إلى حلول لمعضلات محيرة . وهكذا .. فإن تواليف تشارلز داروين Charles Darwin التي حقق بها هذا «الكشف الساحق» بشأن النشوء والارتقاء ، أتت من قراءة أعمال توماس مالتس Thomas Malthus الذى كانت آراؤه ، الراجعة لستين عاماً قبل ذلك ، بشأن تفاقم تعداد سكان الكواكب هى التى تشابكت فى عقل داروين مع بياناته الأصلية المستمدة من جزر جالاباجوس Galapagos. إن « أصل الأنواع » هو فى ذات الوقت عمل « متفرد » ، ومثال ناطق ، من الدرجة الأولى للسطو الخلاق .

فى مجال الأعمال والمال، تعنى هذه العملية – بصفة عامة – قدرة شركة موزع

الأدوية ماكيسون مثلاً على أن تعرف بأمر الوصلات الإلكترونية عند «أميريكان إير لاينز» ، وأن تطبق هذا المفهوم بصورة متفردة من أجل تحقيق امتيازات استراتيجية حاكمة فى صناعة مختلفة .

ومع ذلك ، علينا أن نلحظ أن مثل هذا السطو الخلاق ليس بأى حال مجرد نسخ ، وهو ما من شأنه أن يكون عديم الفائدة فى عالم يتحرك بهذه السرعة . إن الأخذ عن منافسيك اليوم معناه ببساطة أن ينتفي احتمال توصلك إلى قاعدة متفردة ، يقوم عليها التفوق الذى تطمح إليه . إن السطو الخلاق والذى يعنى أخذ الأفكار من مصادر متميزة ، وليس ما هو سطحي أو معتاد يستهدف أمراً واحداً هو خلق التفرد .

جملة القول أننى أمضى فى النصح باتباع طريق السعى الحثيث إلى التفرد . إن الصورة العامة والوضع العام الذى تتبوأه شركة ما فى السوق لا يجوز أبداً أن يكون منسوخاً من أحد ، ولكن الحث والتقوية والشحذ لكل عنصر دقيق من هذه الصورة يمكن أن يستمد كثيراً من المنفعة من العمل الشاق الذى يؤديه آخرون ، فى أى منظمة تقريباً ، من أجل تحسين الجودة والخدمة والاستجابية . . . وما إلى ذلك .

## تذكرة : تصورات الزبائن

## هى الأمر الذى يهم

وهنا لابد أن نذكر بكلمة بالغة الأهمية ، جاء ذكرها فى الوصفة المتعلقة بالإنصات للزبائن ( ع – ٧ ) : إن الزبائن قد يحبون منتجات منافسينا لأى سبب يختارونه . ونحن – فى الاختبارات التى نجريها – قد نبدو أفضل من منافسينا فى ثمانى سمات من إحدى عشرة سمة ، ولكن إذا كان نصيبنا السوقى ١٥٪ ، فلاشك أننا قد فاتنا شئ . وكما يقول صديق لى فى فورد : إننى أذكر زملائى بأنه على الرغم من التحسن الذى يدخل على جودة منتجاتنا وعلى تصميمها وربحيتها ، فى كل دقيقة تمر ، فإن أكثر من أربعة من كل خمسة يبتاعون السيارات فى مختلف أنحاء العالم لا يريدون سيارات فورد ويفضلون عليها منافساً أو آخر . لماذا ؟

لماذا ؟ ما الذى يمكننا أن نتعلمه ؟ ما الذى يمكننا أن ننقله عن آخرين ونحسنه ؟ هذه هى الأسئلة الفاصلة فى الموضوع .

## النظائر فى القطاع العام

كان مشروع فينتشار Venture Project دراسة أنموذجية لتحليل التنافس فى القطاع العام . كان مشروعاً للإدارة التشاركية ، قد بدئ فى وولنات كريك بولاية كاليفورنيا، وكانت إحدى نتائجه هو إدراك حقيقة مفادها أن المدينة كان لديها ما تتعلمه من غيرها .

فى سنة ١٩٨٦ ، اشتركت أربع من مدن ولاية كاليفورنيا فى عمل هادف إلى التعليم ( تحليل تنافسى ) ، وهى : وولنات كريك، وإرفاين، وبالو التو، وبالم سبرنجز ، وأخذت جماعات الدراسة من كل مدينة تنفق أسبوعاً من العمل المركّز ، تقضيه فى زيارة المدن الأخرى . وتدون الملحوظات التى تنشر بعد ذلك على نطاق واسع بينها ، مما أدى إلى تطبيق كثير من الأفكار العملية . وقد تحدث واحد من المشاركين فى المشروع مقراً بأن بعض البرامج كان يصلح لمدينة دون البقية لاعتبار أو آخر ، ولكنه أسرع ليضيف أنه « فى أغلب الحالات كانت هناك منتجات للمشروع يمكن تطبيقها على مستوى المجتمع أو المنظمات أو الاقتصاد من أجل فائدة الآخرين » .

وكانت أكثر الأمور أهمية أداة الحث على العمل المثمر والتى جاءت فى ملخص تقرير المشروع : «إنه لم يعد يجوز للمديرين فى رئاسات المدن أن يعملوا كحراس لما لديها من موارد ، بل إن عليهم أن يتصرفوا بعقلية رجال الأعمال من أجل أن يقودوا مدنهم إلى أن تصبح أجهزة أكثر فاعلية وإنتاجاً .» ( كانت أولى جولات المشروع ناجحة إلى حد أنه أبقى عليها مستمرة ومضى المشاركون يقومون بزيارات لمنظمات القطاع الخاص بحثاً عن أفكار جديدة ) .

ومعنى ذلك أن عملية خاصة ، أو متعهداً أو مقاولاً فى مكان ما ، يؤدى كل مايمكن أن تؤديه بلدية إحدى المدن . ما الذى تتقاضاه أفضل شركة خاصة نظير جمع القمامة ؟ وما مستوى جودة ما تقدمه من خدمات ؟ مثل هذه المقارنة بالضبط كانت هى القوة الدافعة الأساسية وراء الميل إلى جعل الخدمات العامة خدمات خاصة .

كما أنه يمكنك أن تنظر إلى أية مدينة مجاورة على أنها منافس . كيف يتأتى للشركة س أو ص أن تحقق ربحاً من خدمات المطار بينما أنت مضطر إلى أن تقدم دعماً يصل إلى عشرات الملايين لأداء نفس العمل ؟ قد تكون الأسباب متعلقة بالعمالة وخارجة

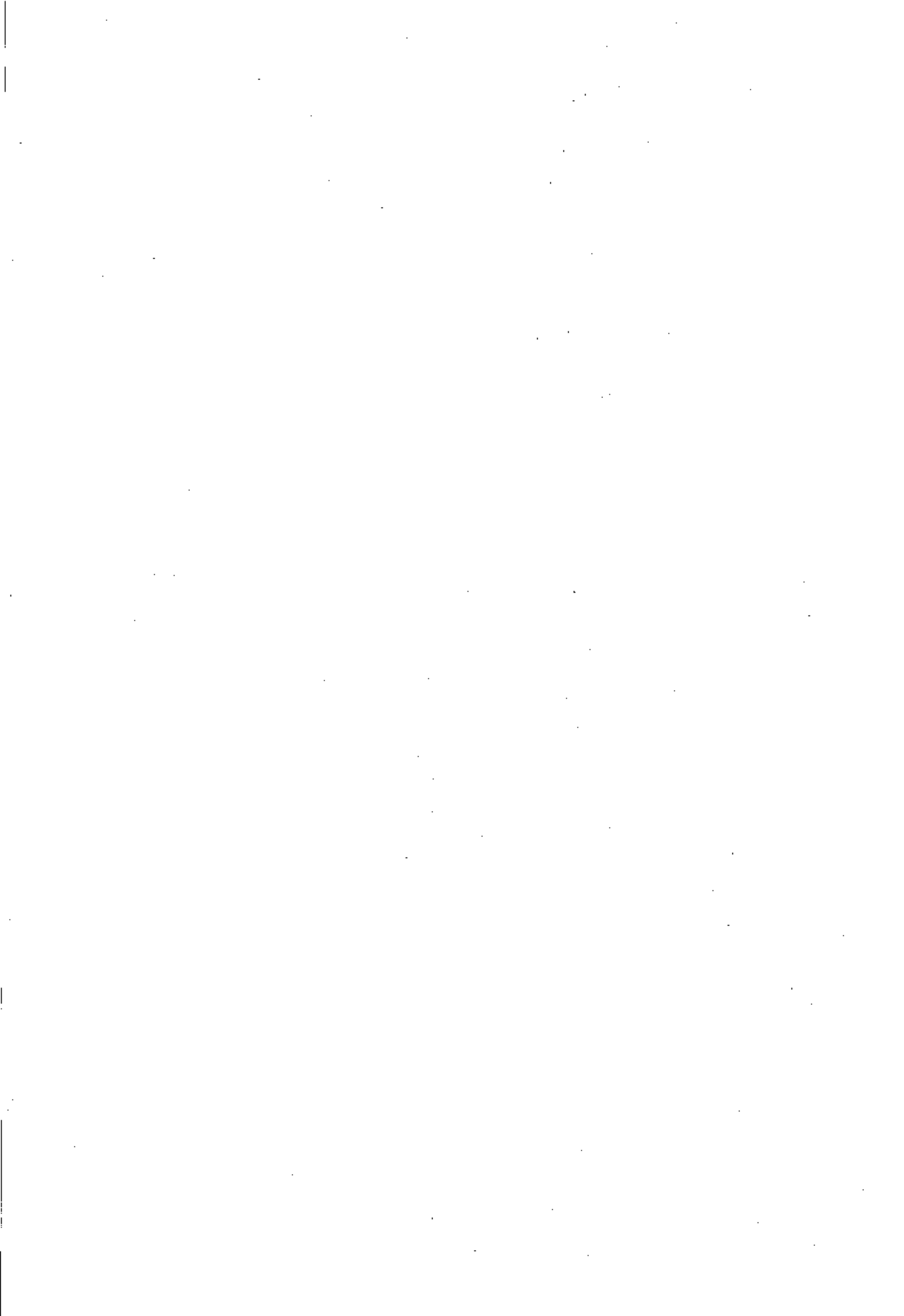
عن حدود قدرتك أو راجعة إلى قوانين أو لوائح تحد من حركتك . ( ارقب عدوك القديم : ل. م . هـ ) وقد تكون تراكمات لآلاف من العوامل المؤثرة ، يمكنك أن تسيطر على أغلبها .

الأهم من هذا كله أن أية هيئة في القطاع العام تستطيع أن تكون لنفسها مايناسبها من اتجاه فكرى كفيل بأن يحولها إلى خلية نحل تعج بجهود التعلم والأخذ عن الآخرين . أى المدن أو المقاطعات أو الولايات تفعل ماذا بشأن س أو ص ؟ ما الذى تعمله المدارس فى «إيست أوشكوش East Oshkosh» مثلاً بشأن أ ب جـ ؟ إن القطاع العام يتكون من آلاف من المدارس وأقسام خدمات المياه والصرف وعمليات المطافئ والشرطة ، بعضها متعفن . كما أن بعض منشآت القطاع الخاص متعفنة هى الأخرى . ولكن من المؤكد أن أفضل ١٠٪ لديها شئ ( واعتقادى أنه شئ كثير جداً ) يمكنها أن تعمله لكل واحد منا ولنا جميعاً .

## الخطوات الأولى

*على مدى التسعين يوماً التالية ، اعقد مباراة فى كل قسم بما فى ذلك الحسابات وشئون الأفراد: أيها يمكنه أن يأتى بأكثر الأفكار قابلية لأن يوضع موضع التنفيذ ؟ وقد تمنح المكافآت على أساس : (١) أفضل الأفكار عامة . (٢) أن غالبيتها أت من خارج المنظمة . (٣) أعلى نسبة مشاركة . (٤) أفضل فكرة مصدرها منافس صغير . (٥) أفضل فكرة مصدرها منافس كبير. (٦) أفضل فكرة مصدرها منافس أجنبى. (٧) أفضل فكرة من جهة غير منافسة . يجب أن ينصب الاهتمام على جودة الفكرة لا حجمها ، إذ إن الهدف هو أن نجعل الكل يبحثون عن الفوارق الضئيلة .*

*فكر فى إرساء برنامج كهذا من خلال « مهرجان فكرة مأخوذة عن الغير » ( مرة أو مرتين فى السنة ) أو من خلال منظومة اقتراحات شعارها : ليس مخترعاً هنا ولكنه منقول عن آخرين ونفخر بذلك !*



## إ - ٥

## ملخص


لما كان انفجار المنتجات والخدمات الجديدة آخذاً في إحداث المزيد ثم المزيد من الاضطرابات في الأسواق وفي أذهان المقبلين على شراء السلع الصناعية والاستهلاكية في المراحل المبكرة لهذا الشراء ، فإن علينا أن :

- نبذل جهوداً لتسويق منتجات / خدمات جديدة ، تقوم على حملات واضحة وصريحة ومنظمة وواسعة النطاق تعتمد على الكلمة الشفوية بصفة خاصة .

إن المشترين يتجهون إلى ما هو جديد ، معتمدين بصفة أساسية على نصائح وانطباعات من هم موضع ثقتهم ممن سبقوهم إلى شراء المنتج وتجربته . الاتجاه الذي تشير إليه هذه الوصفة ، إضافة لذلك ، هو فكرة مفادها أن الحملات الشفوية الداعية لما هو جديد ولم يجرب يمكن اتباعها بنفس الدرجة من الاستمرار والنظام اللذين تتصف بهما أدوات التسويق التقليدية كالإعلان . إن مثل هذه البرامج تكتسب أهمية متزايدة مع التزايد المتضاعف والسريع لأعداد المنافسين وما يعرضونه والتناقص الحاد في دورة حياة منتجاتهم . ولابد من العمل على التأثير في عملية المفاضلة المبكرة بدرجة قصوى من البراعة .

**استخدم حملات منظمة وشفوية كأساس لإنزال منتجات وخدمات جديدة إلى السوق. ويجب أن تنطوي الحملة على استراتيجيات محددة ومفصلة من أجل التوصل إلى كسب عدد من الزبائن ، خمسة أو ستة ، من النوع المتنامي الطلب ( وإن لم يكونوا بالضرورة كبار الحجم ) وذلك من قبل النزول إلى السوق على مستوى شامل وكامل .**

# إ – ٥

# اجعل التسويق عن طريق تناقل الحديث عملاً منهجياً

أتريد أن تبتاع حاسباً شخصيًا ؟ أتحاول أن تشق طريقك عبر أحراش الخدمات الشخصية المالية الجديدة ؟ أين يحتمل أن تذهب للحصول على المشورة النافعة ؟ لا شك أنك لن تلجأ إلى الجلوس أمام شاشة التليفزيون فى انتظار إعلان يظهر ليدلك على الإجابة. ولاشك أيضاً أنك لن تجعل قدميك تقودانك إلى أى اتجاه . المحتمل أنك ستسأل من تحترم رأيه ، صديقاً أو جاراً أو زميلاً سلك هذا السبيل مؤخراً .

الآن ، استبدل المواقع . لو أنك تريد أن تبيع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة ، كيف يمكنك أن تؤثر على هذا المحيط من الأصدقاء والخبراء الذين يقدمون المشورة لمن يحتمل أن يبتاعوا منك ؟ إن أغلب مبيعات الخدمات والمنتجات المعقدة ، خاصة ما هو جديد من منتجات وخدمات ، يأتى عن طريق الحديث الذى تتناقله الأفواه . وأنت كبائع ، لست مضطراً إلى أن تقبع صامتاً . يمكنك *أن تكون* مجرد منظم ، *ولكن عليك أن تكون عميق التفكير ومنهجيًا فيما يتعلق بالإعلان عن طريق تناقل الكلام بين الأفواه بقدر ما تكون كذلك فيما يتعلق بوسائل المبيعات* .

ومع ذلك ، يجنح المسوِّقون إلى أن يبالغوا فى اعتمادهم على الإعلان فى وسائل الإعلام ، ويستخفوا بالاعتماد على التطوير المتقن للحملات المعتمدة على الشهرة فيما هو مطابق لريجيس ماكينا ، حيث يمضى فيقول :

إن التواصل عن طريق تناقل الكلام يمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة ومختلفة . وفي ذلك يعمد المشاركون في الصناعة إلى تكوين « شبكات من الرفاق » للعمل على تبادل المعرفة بشأن ما يحدث من تطورات . وقد أظهر بحث ميداني أجرى مؤخراً أن مثل هذه الشبكات تلعب أدواراً أساسية في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية ، ويعتبر التوصل إلى إيجاد منفذ لها أمراً فاصلاً في تحقيق النجاح .

إن الكلمة الشفوية قد أصبحت على نحو واضح مجالاً واضحاً لوسائل التواصل، التي لا ينفق أغلب الناس وقتاً في تحليلها أو في فهم هيكلها . إنها عند كثيرين شئ يشبه الطقس . وبالتأكيد هي مهمة ، ولكن لا يمكنك أن تعمل كثيراً بشأنها . إنك لن ترى في خطط التسويق قسماً عن «الاتصالات بالكلمة الشفوية.»

ولا ريب في أن هناك قدراً كبيراً من الاتصالات بالكلمة الدائرة على الألسن مما يخص الشركة ومنتجاتها ، ويقع خارج نطاق قدرتها على التحكم . إلا أن الشركة لا تزال قادرة على أن تتخذ خطوات يمكنها الإفادة منها ، بل إن الشركة تستطيع أن تنظم حملات دعائية بالكلمة الشفوية » .

على الشركة أن تقرر من الذي يجب أن يتلقى الرسالة، ومن الذي يجب أن يبعث بها من داخل الشركة. وبحكم طبيعة الاتصالات بالكلمة الشفوية ، لا يتسنى نشر الرسالة على نطاق واسع . ولكن لحسن الحظ ، ليست هناك حاجة لذلك ، فالكلمة الشفوية خاضعة لقاعدة ٩٠ – ١٠٠ : « تسعون في المائة من العالم يؤثر فيه الـ ١٠٪ الباقية » . وهكذا .. فإن الحملة الشفوية يجب أن تقوم على اتصالات مستهدفة ولكن الكلمة الشفوية ليست وسيلة فعالة لنشر المعلومات على نطاق واسع.

وهناك عدة فئات ينتمي إليها المستهدفون بحملة الكلمة الشفوية :

*المجتمع المالي* : كثيراً ما يكون « من » الذي يساند الشركة، أكثر أهمية من «كم» من المال تستند إليه . . . ويمكن للمساندين الأوائل استخدام الكلمة في نشر رسالة الشركة .

*مراقبو الصناعة* : صناعات النمو السريع مليئة بالاستثماريين والمفسرين والمستقبلين والمتحدثين بلباقة ، وهؤلاء يفرزون المعلومات وينشرونها بالحديث الشفوي .

الزبائن : تستطيع الشركات أن تستخدم الكلمة الشفوية فى الوصول إلى الزبائن من خلال المعارض التجارية والمؤتمرات الفنية وبرامج التدريب وتنظيمات الزبائن. وتكون مواقع {اختبار المنتجات الجديدة}، وكذلك أوائل الزبائن ، ذات أهمية خاصة.

*الصحافة :* أكثر من ٩٠ ٪ مما ينشر فى الصحافة الاقتصادية والمهنية المهمة مصدره المحادثات المباشرة . وكل الصحافيين لديهم شبكات من المصادر التى يعتمدون عليها للحصول على الخلفيات والآراء والتحقق من صحة ما يسمعونه. ومن المفيد أن تصبح عضواً فى هذه الشبكة .

*سلسلة البيع :* تتضمن شبكة البيع ممثلى المبيعات ، والموزعين ، والتجار . وهناك حاجة إلى الكلمة الشفوية من أجل إيجاد الحماس والالتزام نحو منتج ما .

*المجتمع :* كل فرد تتم مقابلته أو يقوم بتوصيل توليفة أو يزور شركة ، يمضى فى طريقه بعد ذلك بانطباع ما . ومتى تواصل الشركة على نحو جيد ، فإن كل شخص يتصل بالشركة يصبح واحداً من أفراد البيع الذين يخدمونها ، بنشر سمعة طيبة عنها .

إيف روجرز Ev Rogers أستاذ بجامعة جنوب كاليفورنيا ، و هو الخبير الرئيسى فى مجال «انتشار الابتكار». وقد عنى بدارسة كيفية انتشار الأفكار والمنتجات الجديدة . وقد انصبت عشرات من دراساته على تحليل منتجات تجارية جديدة ، وعلى اتباع وسائل تنظيم الأسرة وتكنولوجيا الزراعة بقصد التوصل إلى الأسباب الكامنة وراء التأخيرات النمونجية لفترات تصل إلى ثلاثين وأربعين سنة فى نشر الابتكارات على نطاق واسع.. تأخيرات تتميز بها حتى المنتجات والخدمات التى تتصف منذ بدايتها بمزايا واضحة كل الوضوح .

يؤكد روجرز – كما يفعل ماكينا – على أهمية شبكات المحادثة وقوتها الكاسحة: «أغلب الناس لا يقيمون مبتكرات على أساس دراسة علمية لنتائجها ، ويعتمد معظمهم بصفة أساسية على التقييم الذاتى للابتكار ، الذى ينقل إليهم من أفراد مثلهم ، سبقوهم إلى اتباعه . وهذا الاعتماد على الخبرة التى يحكيها لهم زملاؤهم أو معارفهم يوحى بأن النقطة الجوهرية لعملية البث هى التقليد من جانب المتبعين المحتملين لشركاء فى الشبكة

سبقوهم إلى اتباع نفس الشئ . ويتضح من دراسة أجريت على أساس دراسة أجراها روجرز : (١) أن أى مبتكر لا ينطلق إلا بعد أن يتم حث الشبكات التى تحقق الاتصال بين الأفراد وتحدث أثرها فى نشر التقييمات الذاتية . (٢) النجاح المحقق يتوقف على المدى الذى وصل إليه عميل التغيير أو المسوِّق فى التأثير على قادة الرأى .

ولابد لى أن أقر بأننى أكتب هذا مدفوعاً بحمية الإيمان الصادق . لقد خرج كتابى الأول « البحث عن الامتياز » إلى الوجود مؤيداً بجملة شفوية غير منظمة ( وإن كنت أرى فيها الآن بعد استعادة أحداث الماضى عملاً متقناً وجيداً ) . وقد سبق نشر الكتاب تقديماً للمادة التى تكونت منها فيما بعد النتائج الأساسية. وهذه المادة ملأت ١٢٥ صفحة ووزعت فى الخفاء على مديرى الأعمال التنفيذيين . وفى النهاية ، لجأنا أنا وزميلى بوب ووترمان إلى طباعة ١٥٠٠٠ نسخة منها لمواجهة هذا الطلب المتزايد الخفى ، مما أثار الرعب الذى لا أساس له من جانب الناشر الذى كان واثقاً من أننا باتباع هذا الأسلوب نتخلى عن القدر الأعظم من مبيعاتنا المستقبلة . كما أننا مضينا دون كلل فى السعى إلى استجلاب التعليقات من قادة الرأى وإظهارها فى مختلف وسائل الإعلام لعدة سنوات . وهكذا فإنه بعد ظهور الكتاب بعدة أيام تعاقبت المقالات المؤيدة له، وسارعت شبكة الخمسة عشر ألفا ( ومعها على الأقل عدد مماثل ممن صنعوا صوراً مما قرأه هؤلاء ) إلى شراء الكتاب ذاته . وكثيراً ما كانوا يطلبونه بالجملة ليعطوا نسخاً لمرؤوسيهم . ولو أننا كنا قد خططنا بكل عناية لهذه العملية لما أمكننا أن نسوِّق الكتاب بفاعلية تفوق ذلك .

## الكلام الشفوى : تحويله إلى عمل منظم

النقطة المهمة التى ينصب عليها الاهتمام والحماس من جانب ماكينا ، هى أن العملية قابلة لأن تتحول إلى منظومة ، فمثلاً :

- من الممكن عمل مسح متقن ومعتنى به ، تكوين خارطة تمثل مواطن وتأثيرات قادة الرأى الرسميين وغير الرسميين .
- لابد من تكريس القدر الأعظم من وقت البيع وتوجيهه نحو ذوى السمعة الراقية ، الذين يحتمل أن يكونوا أوائل المتبعين أو المتخذين لما هو جديد ومبتكر ، بصرف النظر عن عددهم النسبى .

- يجب أن تمارس أعمال التحفيز ومكافآت البيع بحيث تشجع على إيجاد الروابط مع هؤلاء أيضاً .

- يمكن الإعداد لمناسبات تجمع بين الزبائن الجدد السعداء بما حصلوا علية ، مع جمهور أوسع نطاقاً ، كما قد تعقد مثل هذه المناسبات على أساس الاجتماع الواحد المفرد ، أو على أساس لقاءات دائمة ومتكررة .

- يمكن إنشاء نشرة دورية للمستعملين ، تنقل بعد ذلك إلى فئات مستهدفة من غير المستعملين .

- كما يمكن تجميع الأقوال والتعليقات المؤيدة وتوزيعها .

- يمكن إدماج جميع هذه البرامج وغيرها فى خطة لحملة دعائية متدرجة بالكلمة السائرة ، ترسم وتكتب بجميع تفاصيلها .

## البحث عن مشترين صغار ينحازون إلى التقدمية

أكثر أنشطة الكلمة الشفوية خطورة هو طبعاً ما يستهدف الذين يتبنون الفكرة مبكراً . *قبل كل شئ ، ابحث عن المتبنين للفكرة ( الابتكاريين ) ، وهؤلاء ليسوا بالضرورة من الكبار* . أنت طبعاً تود لمحطة العمل التى أنشأتها أن تكون باكورة أعمالها عقداً مع جنرال موتورز . نعم ، وتود أن يكون رئيس أكبر شركة فى البلد أول من يأتى إليك طالباً خدماتك الشخصية الجديدة فى مجال التخطيط التمويلى . ولكن مثل هؤلاء العمالقة ، مع كونهم بالطبع عوناً كبيراً على بث الكلمة الشفوية ، عادةً ما يتباطأون عندما يكون الأمر متعلقاً باتباع منتجات وخدمات جديدة . إذن ، فمن الحكمة أن تتطلع إلى بيوت أصغر حجماً أو أفراد مشهورين بالروح التقدمية الرائدة . وستكون محقًا لو أنك كرست كل مالديك من طاقة تقريباً من أجل الحصول على اثنين منها ، إن تركيز معظم طاقتك للحصول على عدد من هذه القيادات فى مجلس الإدارة ، إنما هى فى العادة استراتيجية تستحق العناء المبذول فى سبيلها .

## الخطوات الأولى

*خذ منتجاً جديداً واحداً ، واطرح هذه الأسئلة : (١) هل أنا أكرس ٧٥ ٪ من جهود التسويق – مقيسة بالمال والطاقة – من أجل بث الحياة فى شبكة الكلمة الشفوية ؟*

(٢) هل يعمد أفراد البيع عندى إلى تخصيص قدر محدد - وكبير - من الوقت ( والمال ) لإنماء شبكة المستعملين وتوسيع نطاقها ؟ وهل يكافئون على ذلك ؟ (٣) هل كل موظف يعمل بوعى وضمير حى على إنماء الشبكة بين زملائه ؟ على أساس إجابات هذه الأسئلة ، ابدأ حرباً خاطفة تستمر ستين يوما ، ( المقصود على وجه الدقة عدد قليل من الزبائن آخذون فى التقدم من أجل أن يعيد ذلك إطلاق تقبل المنتجات والخدمات أو يزيدها إذكاء ) .



# إ – ٦

## ملخـــص

حتى يتواكب المعدل المتسارع للتغير في البيئة ، لابد من الاضطلاع بعديد من المشروعات ، التي تتطلب أن :

- نشجع أكبر عدد ممكن من الأبطال « ذوى العزم الذى يتخطى حدود المعقول » ( وإن كانوا براجماتيين يؤمنون بالفائدة والمنفعة لو أنك تأملتهم عن قرب شجعهم على التقدم بما لديهم ) .
- نتقبل مستوى ما مما سيحدثه هؤلاء الأبطال من تشويه يتخطى بكثير المستويات التقليدية .
- نأتى بالأبطال من القائمين بشؤون الأفراد كما نأتى بهم من مجال الهندسة ، لنضعهم في المشروعات الضخمة المخططة جيداً ، كما نضعهم في المشروعات المستقلة.

إذا أمسكنا بأى مشروع ابتكارى ، سواء كان فى الحسابات أو فى تطوير منتجات جديدة ، سنجد أن فرص نجاحه منخفضة. علينا أن نتعلم أن نعتز بأولئك الذين لديهم قدر من النزعة المتلهفة نحو الأفكار الجديدة يكفى للعمل على ترويجها وإنجاحها وإن يكن أغلب هؤلاء يتصفون بالخشونة والحدة مما قد يؤدى إلى إفشال المشروعات .

**فلتعمل كل يوم على أن تجد فرصة محددة أو اثنتين لكى تمتدح أبطالاً تمجدهم علانية وتحميهم وتزيل العقبات من طريقهم . لا تدع زيارة لأى وحدة ، خصوصاً وحدات المساندة ، تمر دون انتهاز الفرصة للإشادة ببطل واحد لمشروع جديد على الأقل ، وبواحد ممن أيدوا هذا البطل في جرأة ، ولم يكن أحد قد لاحظه حتى ذاك الوقت .**

# إ - ٦

# ساند الأبطال الملتزمين

اعتدت أن اعتقد أن أى شخص يأتى فعلاً غريباً يكون شخصاً غريباً ، ثم أدركت فجأة أن أى شخص يأتى فعلاً غريباً ليس غريباً على الإطلاق . إن الذين يقولون عنه إنه شخص غريب هم فى الواقع المتصفون بالغرابة .

**بول ماكارتنى**

**عضو مؤسس فرقة البيتلز**

الرجل الحصيف هو الذى يوائم نفسه مع الدنيا ، والرجل غير الحصيف يمضى فى محاولة مستميتة لأن يجعل الدنيا تتواءم معه . فالتقدم كله ، إذن يتوقف على الرجل غير الحصيف .

**جورج برنارد شو**

**من مسرحية « الإنسان والسوبرمان »**

---

## الأبطال مطلوبون

ما التكتيكات الإدارية التى قد تمكننا من تحقيق السلوك الابتكارى القويم الذى أدرجناه فى (إ - ١) إلى (إ - ٥) ؟ على رأس القائمة تأتى الحاجة إلى أبطال ذوى روح عالية ، داخل المنظمة .

- فى « *روح الإقدام فى المشروع* The Spirit of Enterprise» ، يمجد جورج جيلدر من لديهم دافع لفتح أعمال جديدة: « إن هؤلاء هم يمدون الذين على الدنيا بأسباب الحياة ، إنك تجد فى مسار حياتهم العملية قدراً قليلاً من الحسابات التى تهدف إلى تحقيق

الأوضاع المثلى ، ولن تجد شيئاً ينصب علـى التوازن الحرج للأسواق . إنهم يحدثون الانقلاب فى المنشآت بدلاً من إرساء التوازن ، إنهم أبطال الحياة الاقتصادية » . وهو يهاجم بعنف النظرية الاقتصادية التقليدية ، والتى يصر على أنها تتجاهل دورهم : « إن النظرية الرأسمالية السائدة تعاني من عيب رئيسي ومعوِّق ، وهو : الفقدان المتأصل للثقة فى الرأسماليين وعدم القدرة على فهم حقيقتهم . والواقع أن علم الاقتصاد الحديث، بأكمله ، بما فيه من تدفقات دائمة للقوة الشرائية ، والأسواق التى تعبث بها الأيدى الخفية ، والتفاعلات الدقيقة للسلع والأموال ، يشبه دراما رياضية شاسعة ، تؤدى على خشبة مسرح ، هى النظرية المتقنة دون شخصية رئيسية تبث الحياة فى المسرحية » .

- ديفيد بيرش David Birch، أستاذ معهد ماساتشوسيتس للتكنولوجيا ، وقمة الخبراء الأمريكيين فى الأعمال الصغيرة الحجم ، يؤيد أن تحقق الأعمال الصغيرة نجاحاً فريداً *فى ابتكار احتياجات السوق وتلبيتها ، ويرجع ذلك جزئيًا إلى الجهود التى يبذلها قادتها، وهى «جهود غير مكبلة ، وإلى حد ما غير منضبطة»* .
- فى كتاب « *محاربو النجوم* » * ، يقول وليم برود ، وهو مخبر علمي ، نقلاً عن مدير معامل لورانس ليفرمور Lawrence Livermore بشأن تطوير الحاسبات الفائقة (سوبر كمبيوتر) بواسطة فريق ضئيل الحجم هناك : « كان كورت وطوم ينظر إليهما على أنهما مجنونان ، لأنه كان معروفاً جيداً أن شركات الكمبيوتر الكبيرة كانت ستعمل هذا لو أنه كان ممكناً ، وأن كونه لم يعمل كان يعنى أنه أمر مقضى عليه بالفشل ، وأنهما كان يضيعان وقتهما بكل تأكيد . وقد تلقيا قدراً هائلاً من السخرية . فمجرد أن يقول الناس عنك إنك مجنون لا يعنى بالضرورة أنك ستنجح . إلا أنه فى بعض الأحيان يبدو أن ذلك ، بالتأكيد ، شرط لتحقيق النجاح » .

كل ما سبق ذكره يؤيد هذه الوصفة : تعلم أن تعترف لهؤلاء الأبطال بفضلهم ، وتعلم أن تحبهم .

سواء فى داخل الشركة أو فى خارجها .. فإن بطل المنتَج والمشروع له مكانة

* William Broad : Star Warriors . والإشارة لخطاب الرئيس الأمريكي السابق رونالد ريجان الذى أطلق عليه اسم خطاب حرب النجوم ، وذلك بشأن مبادأة الدفاع الاستراتيجى كما عرفت (المترجم).

خاصة. إنه من النوع الحالم ، ولكنه أيضاً براجماتي باحث عن المنفعة . والبطل يضطلع بأنشطة لا يحتمل كثيراً أن تحقق ميزة كبيرة ، ولكن هذه الميزات الكبيرة تعني عنده ( أو عندها ) الكثير لتعلقه ( أو تعلقها ) بها .

إن أي تحليل منطقي لمشروع ما سيؤدى إلى القول بانخفاض فرص النجاح. العقبات هائلة : وكما لو كانت الميزات الخفية ، التي تقوم على التكنولوجيا وإمكان التصنيع والسوق شديدة الحساسية ، حيث يحاول كل واحد كل شئ ، هناك أيضاً كل شخص داخل الشركة يريد أن يمسك برقبة البطل الذي يأتي بمنتج جديد أو بأسلوب جديد في المحاسبة. وقد تحدث ماكيافيللي عن مأزق البطل في كتابه « الأمير »* : « علينا أن نتذكر أنه لاشئ أكثر صعوبة من أن يمسك المرء زمام المبادرة في يده ، ولا أكثر خطورة ولا أقل ضماناً للنجاح من الإقدام على الإتيان بنظام جديد تسير عليه الأمور ، وذلك لأن المبتكر يثير عداوة كل أولئك الذين كانوا يؤدون عملهم على نحو جيد في ظل الظروف القديمة ، ويتلقى التأييد الفاتر من أولئك الذين قد ينتفعون بالجديد الذي قد يأتي به »

أضف إلى ذلك أن الذين يهاجمون المبتكر قد يكونون - على ما يظهر - محقين فيما يقولون به « إنهم يتساءلون : لماذا نعمد إلى تعويق خط إنتاج عامل لكي نختبر وسيلةً احتمال نجاحها ضئيل ؟ لماذا نحول المعدات الثمينة في معمل البحوث لنستخدمها في مشروع هش ؟ لماذا نضيع وقتاً إضافياً في مكتب المشتريات لكي نحصل على مادة صمغية مصنعة من فكرة حمقاء ومن خلال ذلك نستهلك مصداقيتنا مع المورد ؟ لماذا نرهق رجل التسويق ، وهو يعمل بثلاثة أفراد محملين فوق طاقتهم ، بمهمة تمتد أسبوعين تختبر في أثنائها فكرة غير محددة المعالم وغير مأمونة العواقب ؟

وهكذا ، فإن هذا هو رد الفعل « المنطقي » نحو البطل الذي يتصدى لمحاولة محدودة الاحتمالات ، وهو يؤدى إلى نبوءة ذاتية التحقيق : لن يحقق النجاح إلا الشخص الذي لديه التزام مشبوب بالعاطفة في أن يتحمل في صبر وشجاعة مثل هذا الجمود والاستهزاء ، ومثل هذا الشخص قد يكون من المحتم مفتوناً بذاته وقليل الصبر وفوضوياً . ومثل هذه السمات الشخصية كفيلة بدورها بأن تجلب المزيد من المعارضة الصلبة من جانب مديري المنشأة .

* الكتاب الشهير لنيكولو ماكيافيللي Nicolo Machiavelli الذي أتم وضعه سنة ١٥١٣ في منفاه وسماه "The Prince" أي « الأمير » ( المترجم )

## النجاح مقصور على البطل « اللاعقلانى »

ريتشارد باكال ، المؤلف المشارك فى كتاب « فن الإدارة اليابانية »* يصف منظماً يابانياً فريداً : «إن أى شئ يحكى عن نجاحات هوندا لابد وأن يكون خليقاً بأن يصور من بدايتــه تلك الشــخـصية غير العادية هى شخــصيـة مؤســسـها سـويتشــيرو هــوندا Soichiro Honda . . لقد كان هوندا مخترعاً نابغة يتصف بتضخم الذات وبمزاج زئبقى، وكان يعتاد الممارسات الغرامية ( هو الذى استخدم هذا التعبير ) . وتروى عنه أقاصيص منوعة فى المراحل الأولى لإنشاء شركته ، منها أنه قذف بإحدى فتيات الجيشا من نافذة بالطابق الثانى ، وزحف إلى داخل صهريج تتحلل فيه البقايا ليسترجع منه طاقم أسنان صناعية كان قد سقط من أحد زواره ( ثم وضعه بعد ذلك فى فمه ) . كما أنه ظهر وهو مخمور أمام جمع من رجال البنوك فى أثناء عرض لشركة هوندا أعد خصيصاً لطلب تمويلات نقدية حيوية لبقاء الشركة ( وقد رفض تقديم القروض المطلوبة ) . كما أنه ضرب واحداً ذات مرة من العمال بمفتاح صامولة على رأسه وتجرد من ملابسه أمام حشد من المهندسين يقوم بتجميع محرك دراجة آلية » .

ويروى جارى توبس Gary Taubes فى « أحلام نوبل Nobel Dreams» عن كارلو روبيا Carlo Rubbia :

أنه فى ١٠ ديسمبر ١٩٨٤ حصل كارلو روبيا أخيراً على جائزة نوبل . . . وروبيا هو أقوى الناس فى حلبة فيزياء الطاقة العالية ( وإن كان من الممكن المجادلة بشأن ذلك ) . وله منهج علمى قد يكون فيه للذكاء السياسى والتحمل الجسدى والمال ، وربما الجرأة نفس أهمية البصيرة العلمية . وهو شهير بما لديه من طاقة طائشة وبعجزه عن البقاء ساكناً - حتى أن يبقى لأكثر من أسبوع واحد فى مدينة واحدة أو دولة واحدة - وذلك بقدر ما هو مشهور بالفيزياء وبالمهارة فى السياسة .

وقد اتصف روبيا بعشق للفيزياء لا براء منه. وإذا رفضت الإدارة ما يقترحه عليها فإنه يجرى تجاربه فى الخفاء أو كان يضع معداته تحت أشعة الاختبار وإذا

* Richard Pacale : The Art of Japanese Management

سئل في ذلك قال إن ما يجريه كان مجرد اختبار لأجهزته .

وكان يعد واحداً من أغلظ من يمكن العمل تحت إمرتهم في « سيرن » . وفيما أعلم، فإن علماء الفيزياء الذين عملوا معه وأحبوه كانوا قلة . . لم يكن يثبت على شئ. وكثيراً ما كان يبدأ أموراً ولا يتمها. وكان ينزع نحو إجراء تجارب مكلفة ثم يتركها ليبدأ في غيرها إن لمس أنها ستأتي بنتائج غير مكلفة . وقد عرف بالتهور والافتقار إلى الصبر الذى يلزم لأداء ما تتطلبه فيزياء الطاقة العالية من تحاليل تستلزم عناية مضنية . وكان رأى علماء الفيزياء الذين عرفوه آنذاك أن أرقامه لم تكن دائماً دقيقة، نتيجة لذلك. وفي ذلك يقول واحد من كبار علماء الفيزياء الذين عملوا معه في الستينيات « إن هذا ليس هو ما يهم كارلو ، واضح أن الدوافع التي تحرك تصرفاته أمر مختلف » . أما برنارد سادوليه Bernard Sadoulet، الذى قابله لأول مرة سنة ١٩٦٩ ، فقد قال بمزيد من الصراحة « إن أرقامه هي أرقامه فحسب وهي عادة خاطئة . ولكن إذا كانت أرقامه تناسب أغراضه ، فلا شئ يعد خاطئاً » .

وقد أوشك روبيا على الدمار عدة مرات في السبعينيات بسبب بياناته المشكوك في صحتها . ولكنه مضى يقاوم ، وأدت به سمعته إلى أن دفع بعض المرات إلى مؤخرة الصف. ولكن هذا لم يفض به إلا إلى عقبة جديدة لابد من تحطيمها: « لقد لجأ روبيا إلى أساليب ملتوية ليحقق السبق . لقد حاول أن يتوصل إلى إتمام بناء معداته بسرعة في ورش الآلات في سيرن ، وقيل له إن منافسيه لديهم أيضاً أسبقية . . وعندئذ استعار معدات من زميل له في هارفارد ، وطار بها من بوسطن إلى جنيف وأدخلها مع أمتعته الشخصية . وانتهز فرصة انشغال الفنيين بتناول الشاى في النصف ساعة المخصصة لذلك ، ودفع بها في مسار الإشعاعات المتصادمة ، والتقط أول صور للبروتونات وهي تتصادم وأعلنها بعد عدة أسابيع في اجتماع الجمعية الفيزيائية الأمريكية في نيويورك ووصفت بأنها عمل بطولي رائع .»

وعندما حصل على الدعم الحيوى لتجربته ، وهو ما أدى في النهاية إلى حصوله على الجائزة ، مضى هو وشريك له يبحثان عن فريق . « وقد أسمى واحد من الفيزيائيين عملية جمع العاملين « استعراض روبيا » : شرائح شفافة للعرض الضوئي بالغة التلميع ،

الكثيـر من الحـديث المنمق والمبـالغـات ، قـدر هائل من القـفـز إلى الأمـام وإلى الخلف والإشارات بالأعين والأيدى وكميات ضخمة من الحماس » . وبمجرد أن التأم الفريق بدأ روبيا بالضغط عليهم . « كان يتحكم فى المكتشف بأقصى قدراته على ممارسة البارانويا ، وهذا هو الاصطلاح الذى يستخدمه روبيا ذاته . وهو يدفع الفيزيائيين لأن يعملـوا طبقاً لجدول زمنى يعتبرونه هم مستحيلاً . وقد يقول لهم إنه يريد أداة أو جهازاً يأتونه به فى أثناء عطلة نهاية الأسبوع ، بينما هم يرون أن الأمر يستغرق ثلاثة شهور ، وينتهى بهم الحـال إلى أن يأتوه به فى أسـبـوعين وهـم لا يدرون أبداً كـيف أمكنهم إتمام ذلك بهـذه السرعة . ولكن روبيا كان يتوقع ذلك ، ولم تكن هناك حـاجة لإعطائه سبباً لأن يصرخ ، فهو قد حصل على عدد من هذه الأجهزة دون عون منهم » .

*ونحن نرى فى روبيـا جميـع خواص البطـل الناجح ملء البصر (١) الطاقة (٢) الشغف (٣) المثالية (٤) البراجماتية (٥) الدهاء (٦) انعدام الصبر (٧) عدم السماح لأى عقبة بأن ترده عن غرضه ، إلى درجة عدم الواقعية فى ذلك (٨) علاقات تتذبذب بين الحب والكراهية بين مرؤوسيه .*

أترضى بأن تسـتـخـدم سـويتـشـيـرو هوندا ؟ أتسـتـخـدم كـارلو روبيـا ؟ ولو أنك استخدمتهما أكنت تبقى عليهما فى العمل حتى عندما تصبح نزاهتهما موضع الشك والمهاجمة ؟ كن صـادقاً مـع نفسك . إن الدور الذى يؤديه البطل الملتزم الى حـد الهـوس حقيقة راسخة ، ويصدق هذا من ميدان القتال إلى صناعة الوجبات السريعة . إلا أنه من الوجهه التاريخية ، ستجد أن التغير دأب على أن يحدث بمعدل يجعلك تقدر على البقاء – على الأقل – دون أى أبطال .

لم يعد الأمر كذلك فى الوقت الحاضـر . نحن اليوم نجد أنفسنا فى مواجهة معضلة حادة . إنه بسبب جميع مصـادر عدم الوثـوق ذات التأثير المتبادل ، التى وصفناها فى الجزء ١ ، أصبحت احتمالات نجاح أى مشروع واحد آخذة فى الهبوط السريع . وعلى أية حال ، فإن سبعاً وعشرين شركة فى السوق التى أنت فيها تحاول أن تعمل نفس ما تعمله أنت، وهناك الجديد منها ، يأتى كل يوم ليضاف إليها . وهكذا *فإننا* – وبدرجة متزايدة – *فى حاجة إلى أن نمارس الابتكار بسرعة أكبر ، ولمجرد البقاء*. وبعبارة أخرى *نحن فى حاجة إلى عدد أكبر كثيراً من الناس يضطلعون بمشروعات احتمالات نجاحها أدنى كثيراً*

*مما هو لازم للنجاح ، وهذا لمجرد أن نظل كما نحن* . باختصار ، نحن فى حاجة إلى أبطال غير شغوفين ، إلا أن البطل غير المتلهف هو ألعن شئ بالنسبة لكل ما تقوم من أجله الجهود التقليدية المنظمة المتعارف عليها والتى تبذلها الشركات . إنه النقيض المباشر لما يعد سليماً وسوياً . ولكن لابد لنا من أن نستأجر البطل ، وإن كان ذلك سيؤدى إلى كسب عداوة بعض الناس الطيبين ، وإلى مضايقة كل شخص تقريباً . وفى النهاية ، سوف يؤدى ذلك فى أغلب الحالات إلى الفشل على أية حال . إن الصورة التى نرسمها هنا ليس مقصوداً منها أن تكون جميلة ، وروبيا لن يبدو لنا « فتى لطيفاً » ولم يكن هوندا أيضاً كذلك فى مراحل الاختراع . إلا أننى إذ أقول ذلك ، فإننى أصر على أن أرفض أن أحيط الحقيقة المرة بغلاف حلو المذاق . إن أغلب المخترعين الناجحين ، فى أقسام التدريب والمصانع والمعامل يكمن فى داخله قدر من روبيا ، ولو لم يكن ذلك شأنهم لما كانت لديهم الحمية للبدء ، ولما كانت لديهم مطلقاً العزيمة لأن يكونوا على الطريق .

## الحلقة المفقودة : لابد للمديرين من أن يعملوا كأبطال على مستوى الإدارة التنفيذية

إذن فما الذى يتعين على المدير عمله ؟ *لابد لك أن تصبح ما أسميه بطلاً فى مستوى الإدارة التنفيذية ، مربياً ، حامياً ، ومعاوناً ، ورسولاً لأكبر عدد من الأبطال المتحمسين النشطين ، تجد نفسك قادراً على جعلهم يظهرون* . وبالإضافة لذلك ، إذا كنت مديراً كبيراً ، فإن عليك أن تشجع المديرين الآخرين أيضاً على أن يروا فى الدور الذى يؤدونه – إلى حد كبير – عملاً تنفيذياً بطولياً .

لابد لك – منفرداً ومجتمعاً مع الآخرين – من أن تلعب على حبل مشدود كالبهلوان: (١) استأجر أفراداً من نوع روبيا (٢) زودهم بوسائد يصوبون قبضاتهم إليها عندما تتداعى الأمور بدلاً من أن تزودهم بمحاسبين يسببون لهم المضايقات عندما تتداعى الأمور (٣) احم الآخرين منهم واحمهم من الآخرين ، وغالباً لفترات طويلة (٤) افصلهم بين آن وآخر عندما يضلون طريقهم ويبتعدون كثيراً عن الموقع .

## فى استطاعة ( ويجب على ) كل فرد أن يكون بطلا

لقد قصرت المعالجة حتى الآن على الجانب الكئيب من هذه القصة ، على أولئك الذين لابد من منعهم من أن يدمروا أنفسهم من قبل أن تتم أعمالهم . ولكن الأمر الأعمق

من ذلك هو كيف نستخرج شيئاً لا يقل إلا قليلاً عن طاقة روبيا ، وذلك من عدد أكبر من الناس الذين يتقاضون رواتب شهرية ، بل وفي قلب العملية .

وهذه قصة من فورد يرويها ويليام آلان William Allan ( من سكريبس هوارد Scripps Howard ) سنة ١٩٨٦ :

« منذ بضعة شهور تخلت شركة فورد موتور عن السيارة « إي. إكس. بي. EXP ، وهي السيارة ذات المقعدين مثل إم آر MR2٢، وفييرو ، وسيڤيك، و٣٠٠ زداكس 300ZX – شائعة ومرغوبة إلى حد أنه حتى كاديلاك تخطط لواحدة منها . ولكن مبيعات « إي. إكس. بي. » كانت راكدة ، وكان الموديل الخاص قد تقادم عليه العهد . وبالنسبة لكونها سيارة رياضية كانت سيارة كسولة حقًا .

إلا أنه ، عندما وصلت أنباء خطة إنهاء حياتها إلى مصنع تجميع فورد في بلدة وين بولاية ميتشيجان ، وقع ما يشبه ثورة . . .فقد كان فقدان خط إنتاج طراز بأكمله يرسم صورة الاستغناء عن أعداد كبيرة من العمال . وفي ذلك ، قال جون لاتيني John Latini ، مدير أحد المصانع : « كرهنا أن نفقد طرازاً بالكامل ، إن بناء خط إنتاج آخر يحقق الأمان للمصنع » .

ذهب العاملون إلى قسم تصنيع أجسام السيارات بشئ من المعاونة من لاتيني ، واستولوا على أجزاء من الطرز الأخرى وجمعوا ما رأوا أنه « إي. إكس. بي. » في مظهر أفضل . يقول لاتيني : « كانت فورد قد ألغت هذا الطراز فعلاً ولكننا أخذنا المقدمة وكلا المصادمين الأمامي والخلفي من باكورة للسيارات اسكورت – جي – تي التي كانت يجري إنتاجها إذا ذاك . كان علينا أن ننعم بعض مواضع ألواح الصاج التي تكون الجسم ولكنها بدت جيدة . ولكن ساعة الاحتفال لم تكن قد جاءت بعد ، فإن ديترويت* لا تعمل بهذا الشكل . ولكن ما خرجوا به كان صورة تصلح لأن ترسل إلى مركز تصميمات فورد حيث قام المؤيدون بتنعيم بعض الأطراف الخشبية .

وكانت النتيجة هي طراز إسكورت إي. إكس. بي. Escort EXP ١٩٨٦ وقد

* مدينة صناعة السيارات في ولاية ميتشيجان .

حققت في شهورها الثلاثة الأولى مبيعات ظلت آخذة في الارتفاع .

إننى أزعم ، إذن ، بأن عديداً من الناس العاديين لديهم في أعماقهم قدر كبير مما يتكون منه روبيا ، وعلينا أن نجد الوسيلة لأن نطلقه من عقاله . في هذا الكتاب وصفات عديدة تركز على كيفية تحقيق ذلك .. كيف نغرس في كل فرد الالتزام بإدخال التحسين المستمر على كل شئ ، والولع بذلك . والواقع أنه لا يكمن السر في مجرد الدعوة لأن يصبح الإنسان « بطلاً مولعاً » ، فلابد لنا من أن نؤدى كل شئ كما يجب أن يكون : صحيحاً ، لكي نزيد من احتمال نجاح الأبطال الذين يتقدمون ليأخذوا بزمام مشروعات تنطوى على الخطورة والمجازفة . وفى عديد من الأماكن ، قد يكون مجرد تحريك خزانة مملوة عملاً خطرا ( انظر ع - ٢ ) .

من بين ما يجب أن نعمله : تشجيع الاختبار السريع لكل شئ في مشروعات تجريبية صغيرة ( إ - ٣ ) ، أن نكون نحن أنفسنا قدوة تحتذى في الابتكار ( إ - ٧ ) ، وأن نكون مستعدين لمساندة حالات الفشل والتمرد على القواعد ، مادامت القيم الأساسية لن تحطم ( إ - ٨ ) ، وأن ندرب الناس إلى أن يشع النور من أذهانهم ( ن - ٤ ) ، وأن نخلص المنظمة من البيروقراطية الغبية ( ن - ١٠ ) ومن الطبقات الفائضة في تنظيم الإدارة (إ - ٨) ، وأن ندرك من جديد دور كل مدير ، إنه عامل مساعد وليس شرطياً (إ - ٩)، وأن نعطى للناس نصيبهم مما تحقق عندما تثمر جهودهم في أخذ المبادأة .

## نظائر في القطاع العام

لابد أن يكون أمراً مفروغاً منه أن البطل المولع هو محرك الابتكار في القطاع العام أيضاً ، بدءاً من الجيش المقاتل في معركة إلى مدرسة الحي . وبالإضافة إلى ذلك ، فإنه يظهر جميع السمات « الصعبة » التي يبديها نظيره في القطاع الخاص . وهكذا ، فإن دور المدير البطل في القطاع العام يتطلب قدراً أكبر من المهارة ، نظراً لتعرضه لرقابة وتدقيق من جانب السلطات العامة . وعلى المدير البطل أن يقدم العون لا للبطل فحسب ، بل لأعضاء مجلس المدينة الذين سيثير البطل حفيظتهم .

## الخطوات الأولى

*١ - عندما توشك على تكوين فريق لمشروع جديد : هل تجد نفسك - أثناء بحثك عن قائد*

للفريق - مدفوعاً بغريزتك إلى أن تفكر في عشق البطل ، أو من يحتمل أن يكون بطلاً، أم أنك تركز على غير ذلك من المهارات ؟ أنا أوصي بالأول » بصرف النظر عن مستواك في طبقات الإدارة . هل ترى نفسك في موقع الأبطال ( أو المساعد على النمو ، الذي يوفر الحماية للأبطال ) أم أنك ترى في نفسك إداريًا قديراً تشتغل بتوجيه وقيادة عدد من مديري المشروعات الذين تدفعهم الخطط ؟ ضع هذه التفرقة نصب عينيك عندما تحين لحظة اختيار قائد للفريق أو المشروع في المرة القادمة .

٢ - أعط نفسك كل يوم درجة تقيم بها نفسك من حيث إجادة الدفاع عن الأبطال أو رعايتهم أو تسهيل الأمور لهم ، مستمداً معيار التقييم من إجراءاتك المحددة بوضوح. وإذا لم تستطع أن تجد إجراءات كهذه أو تحددها في كل يوم ، فأنت ببساطة لا تعمل على تدبير الأنشطة الابتكارية بالمعدل اللازم لتحقيق البقاء .



# إ - ٧

## ملخص

من أجل التوصل إلى الابتكار المستمر الذى يعتبر ضروريا للبقاء ، لابد للمديرين من أن :

- يكونوا هم أنفسهم رمزا للابتكارية فى أمور حياتهم اليومية العملية .
- يتصيدوا الفرص لمؤازرة المبتكرين .

كلنا نصدق ما نراه بعيوننا . والذين يحتمل أن يصبحوا أبطالاً سوف يشجعون على التقدم بما لديهم عندما يرون كبار المديرين يظهرون بأفعالهم أنهم يؤيدون الابتكار المستمر ، حتى ولو كان ذلك ينطوى على قدر من التشويه . إنه أمر أساسى أن يبذل المديرون جهداً دائماً مستمراً من أجل اكتشاف المبتكرين ( وإظهار الإعجاب بتفاصيل انتصارهم على الجمود الذى تتصف به المنظمات ) ، فى جميع المستويات والوظائف التنظيمية .

**فى كل يوم ، تصيَّد على الأقل فرصة واحدة لكى تتخذ موقفاً مؤيداً للابتكار والمبتكرين . مارس نوعاً من نفاد الصبر المتعمد ، يوميًا : صفق للشئ الجديد ، سواء أكان فى صورة بدائية أم لا ، وتثاءب مللاً فى مواجهة حتى الأداء الجيد الذى لا ينطوى على خطوات جريئة أو تجربة عالية السرعة . كون لوحة شرف للمبتكرين ، وأدرج بها أعضاء من الوظائف التنظيمية المساندة بأعداد تساوى على الأقل أعضاء وظائف الهندسة أو التصميم أو المتاجرة .**

# إ - ٧

## كون أنموذجاً للابتكار ومارس نفاد الصبر الهادف

هناك قصة رائعة تحكى عن لى ياكوكا Lee Iacocca؛ فعندما أراد أن يضيف إلى إنتاج كرايسلر طرازاً بسقف متحرك ، متمشياً مع الإجراءات المتبعة فى الشركة ، طلب إلى كبير المهندسين أن يضع تصوراً ، فأجابه المهندس ، متوافقاً فى ذلك مع نمطيات الصناعة (الواقع أنه كان متفوقاً عليها) بقوله : «بكل تأكيد يمكننا إنتاج باكورة فى تسعة أشهر». ويروى بعض الحاضرين كيف كانت غضبة ياكوكا الذى صاح قائلاً : « أنت لست مدركاً لما نحن بسبيله . اذهب وجئ بسيارة وقص سقفها بمنشار !! » . وقد حصل ياكوكا على الباكورة التى أرادها وفى وقت قصير . وفيما يروى ، فإنه انهمك بعد ذلك فى بحث ميدان « منهجى » ، ومضى يقود النموذج الجديد فى أنحاء مدينة ديترويت وقد كشف السقف ، وعندما وصل عدد الذين لوحوا له بأيديهم إلى العدد الذى يراه مرضياً ، أمر بإنتاج السيارة - وثمة حقيقة أن ما تلا ذلك كان نجاحاً ساحقاً .

### الأنشطة اليومية التى يمارسها المدير :

### رموز لتأييده للابتكار ( أو رفضه له )

**١ - اعتن بما تؤديه من أفعال يومية عادية .** هل ترى أن أعمالك الروتينية المكتبية - سواء كنت تجلس فى جناح الإدارة العليا أو مشرفاً على قسم لحسابات التحصيل يعمل به

سبعة أشخاص ، هل ترى أنها تدل على سلوك من نوع « اذهب وقص سقف السيارة بمنشار » الذى تطلبه من الآخرين أم تجد نفسك مناقضاً لنفسك ؟ هل ترى أنك تشجع الناس على أن يتخطوا الحواجز الوظيفية ويتعاملوا رأساً مع نظرائهم فى الوظائف التنظيمية الأخرى ، ولكنك مع ذلك تلتوى وتتبعج عندما يقدمون على ذلك ويجرون عليك المشاكل مع واحد من زملائك نواب المدير العام ؟ هل تجد نفسك تحض على الحد من العمل الورقى ولكنك مع ذلك تلفظ ثلاثاً وعشرين مذكرة فى اليوم ؟

هل تصفق إعجاباً عندما تجد شخصاً يتلمس السبب من أجل الحصول على وقت لاستخدام الحاسب ، متسبباً فى خسارة طفيفة ، ثم ينجح فى دفع مشروع إلى الأمام ؟ وهل تستمر فى إظهار الإعجاب ، أو على الأقل تهز كتفيك استخفافاً إذا فشل الجهد المبذول فى تحقيق نتائج ، وإذا اتضح أن زمن الحاسب الذى استنفد قد أدى إلى تأخير استلام تقرير مكون من ٢٧٥ صفحة ، كنت تنتظره بصبر نافذ لأن رئيس الشركة يطلبه ؟

أنت تود أن تحدث نقصاً حاداً فى اللجان ، ولكن هل قمت بتشكيل المزيد منها مؤخراً ؟ وهل تريد لجماعات تطوير الإنتاج أن تتضمن فرداً يعمل متفرغاً من البداية ؟ ولكن هل تصرخ محتجاً ومنزعجاً عندما تنشأ أزمة فى العمليات ويقال إنها ناتجة عن تكليف مس جونز فى واحدة من هذه الجماعات ؟

إن القواعد الجديدة التى ترسيها هذه الوصفات تتعارض مع غالبية ما يقول به المنطق المتبع والمصطلح عليه. وعليك - أنت الرئيس - أن تتعايش معها وأن تفى ، خصوصاً ماكان منها صغيراً ورمزى الدلالة .

**٢ - تصرف متذرعاً بصبر نافد هادف .** أنا أؤمن أغلب الوقت بالسلوك الرقيق المهذب ، ولكن ليس فى الأحوال التى يحدث فيها شئ كهذا: « نحن فى حاجة إلى ثلاثة أيام أخرى لكى نجعل الحاسب يشتغل على حسابات التكاليف التى تأتينا من مكتب المراقب ، فهم حالياً منشغلون بمراجعة التكاليف الشهرية الجارية .» لا تسكت على أمور كهذه ، ابدأ بعد الآن .

المقصود هو أنه لابد لك من أن توضح جيداً أن الناس يتلقون أجورهم لكى يعملوا على التغلب على العوائق الوظيفية ، وأنه يفضل أن يتوصلوا إلى ذلك عن طريق بناء علاقات

وطيدة فى كل وظيفة تنظيمية* ، إنهم لا يؤجرون ليعملوا على الإبقاء على الجمود القائم وممارسة الإجراءات العقيمة وإرسال المذكرات لأعلى وأسفل التنظيم للتخلص من المسؤوليات ( انظر أيضاً ن - ٨ ، ن - ٩ ) .

وهكذا ، فإن الرد على الرجاء الخاص بـ «ثلاثة أيام أخرى» هو هذا «لا ، أسف أمامك خمسة وأربعون دقيقة لتأتى بالأرقام، وعندئذ يبدأ العرض.» أو : « لقد قضيت أحد عشر شهراً فى هذا المشروع ، ولابد أن تكون الأرقام فى ذاكرتك الآن.» أو : « عظيم . سنجلس الآن فى غرفة اجتماعات مجلس الإدارة وننتظر ، من الذى يعرف محلاً نأتى منه بالطعام إلى هنا ؟»

**٣ - أتريد الابتكار ؟ كل ما يلزمك هو أن تطلبه .** دعا رئيس أحد البنوك إلى اجتماع ، لمدة يومين فى بقعة نائية ، مع أربعين من كبار العاملين معه لبحث عدد من القضايا الاستراتيجية . وعند نقطة معينة افترق الجمع من أجل « اجتماع جانبى » تعتاد فيه الجماعات الفرعية أن تلتئم لتركز على قضية رئيسية ، لتعود بتقرير مبهم حول «المعلومات المهمة». لم تكن توجيهات الرئيس تقليدية: « لديكم ساعتان لكى تأتونى بوفورات ضخمة دون اللجوء إلى الاستغناء عن موظفين ، أراكم فى ظرف ١٢٠ دقيقة » . وقد عادوا فعلاً ، ومعهم الطريقة لتحقيق الوفورات .. كان قدر كبير من الأفكار قابلاً للتنفيذ ، وقد جاءت إحدى الجماعات إلى المنضدة بـ ٧٠٠,٠٠٠ دولار ، بل وبرغم تسرعها فى تحديد هذا الهدف فقد تجاوزته عند التطبيق .

وقد رأيت ، أثناء الاجتماعات التى تعقدها ميليكين لمدة أربعة أيام لكبار المديرين سنوياً فى أحد المنتجعات ، جماعات من عشرين من المشتغلين بمختلف الوظائف تتصارع مع مشكلات عويصة لمدة ساعتين ، وتعرف أن عليها أن تخرج من هذه المعمعة بقائمة طويلة من إجراءات تتخذ وتبلغ نتائجها فى بحر ثلاثين يوماً . ويتحقق ذلك تماماً ، لا أحد يقول « ولكن رئيسى متغيب ولا يمكننى أن ألزم الفريق بذلك » . فى ميليكين يقال فى ذلك إنها مسؤوليتك بوصفك واحداً من كبار المديرين : أن تعرف ما يمكنك أن تلتزم به أو لاتلتزم به ، والأفضل أن تكون قادراً على أن تعطى كثيراً وتعرض كثيراً وإلا فسوف تجد نفسك

* ليكن واضحاً أن المقصود بكلمة وظيفة هو إحدى وظائف الإدارة والعمليات ، مثل الصيانة أو الإنتاج ، وليس الوظيفة التى يشغلها الفرد فهذه ربما نسميها شغلة أو مركزاً وظيفياً لأنها موضع من الوظيفة .

أنت ورئيسك في موقف لا تحسدان عليه . سننفق قدراً ضئيلاً من الوقت في التفصيلات الدقيقة وأقل من ذلك في المشاحنات البيروقراطية . والقضية هي : « أننا سوف نكسر هذه البندقة » ، وهذا هو ما سيكون . وبسرعة يدور الاجتماع ، كل واحد من الحاضرين لديه دقيقة أو اثنتان لمناقشة فكرته - ولكي يتقدم بخطة عمل تستغرق ثلاثين يوماً، مثل : « تقابل مع س في المصنع ص واعمل على تقصير هذه الخطوة الإجرائية ، والتاريخ المحدد هو ١٨/٣/٨٧ » ، وعندئذ يومئ رئيس الاجتماع برأسه بسرعة ويسجل الموضوع ، ويمضي الحديث : « عظيم . . . حسنا ياديفيد ، ماذا يقول مكتب مبيعات نيويورك بشأن عملية إعداد عينة المنتج الجديد » ... وهكذا .

قد يبدو هذا مستحيلاً ، وأنا لم أصدق عيني أول الأمر ، ولكنني رأيت هذا يجرى عند ميليكين لمدة أربع سنوات ، وفي شركات أخرى أيضاً ، فحدوث ذلك ممكن .

**٤ – ابحث عن المخترعين وكرمهم** . هناك الذين يخرجون على جماعتهم ويعملون المستحيل في أقسام مساندة مثل منظومة المعلومات مثلاً ، مبرمج يتم خلال عطلة نهاية الأسبوع مهمة تنقية تستغرق عادةً شهراً ، وبرغم أنه يقيم في ولاية نورث داكوتا ، فقد ظهر أنه مضى يبحث عن حاسب يستخدمه وأمكنه الحصول على زمن يخصص له في حاسب مركزى قليل الاستعمال في برشلونة ، ثم توصل إلى مزيد من العون من مكانين آخرين .

عليك بوسيلة أو بأخرى أن تضع الإجراءات التي تعينك – كرئيس – على أن تسمع لمثل هذا الشخص . ولن يكون هذا سهلاً فهو بصفة عامة يشتغل من منتصف الليل إلى العاشرة صباحاً في أحد أركان مبنى قصي ( أغلب تجهيزات الحاسب توجد في أحياء منخفضة الإيجار أو في ولاية ريفية ) . وبمجرد أن يتمثل ، اطلبه فورا بالهاتف ( أو طر إلى حيث هو ) ولتثر ضجة بشأن جهوده البطولية. ( واحدة من مديرى بنك في كاليفورنيا تمنح لمن يدلها على مبتكرين مكافآت تتساوى تقريباً مع ما تمنحه للمبتكر نفسه. إنها استراتيجية عظيمة لاكتشاف نجوم لامعة يكتنفها الغبار في أماكن بعيدة ) .

**٥ – أنشئ لوحة شرف في كل وحدة – وأصر على أن تكون مليئة بالأسماء** . وبرغم أن المكافآت السنوية الضخمة أمر مرغوب فيه ، فإن فترة شهر قد تكون أطول مدة يمكنك أن تقضيها دون أى نوع آخر من المكافآت ، بل إنه حتى المكافآت الفورية أو اللحظية لابد

أن يضفى عليها شئ من الرسمية . وأعط جميع المديرين حصة غير رسمية يمنحونها كمكافآت للمبتكرين . أنا لست من أنصار الأهداف غير المرنة مثل «أربعة شهرياً» ، ولكننى مازلت أوصى بأن يتم اقتفاء النتائج وأن تستميل أولئك الذين يبدو أنهم لا يحبذون مثل هذه المكافآت ، قل شيئاً مثل : «لا ابتكارات يتضمنها التقرير الشهرى أيضاً. جون، هل هذا صحيح؟» أو أضف إلي تقرير العمليات الشهرى تقريراً موجزاً عن الابتكارات وأصحابها ورؤسائهم ، إن تكرار ظهور النشرة خالية من اسم واحد من المديرين يشكل ضغطاً عليه ليحاول أن ينتج شيئاً .

٦ - **كافئ على الابتكارات الصغيرة كما تكافئ على الكبيرة .** المشاركة فى الابتكارات على نطاق شامل أمر ضرورى ، ويمكن حث هذا الاتجاه عن طريق الاحتفاء بالابتكارات الصغيرة ، وليس مجرد الاكتشافات. ( من العجيب أن المكافآت المالية على المقترحات في أمريكا متوسطها ١٠٪ من جملة الوفورات التي نتجت عن هذه المقترحات ، بينما يرى اليابانيون - وهم محقون فى ذلك - أن قدراً كبيراً من المكافآت الصغيرة يؤدى إلى مزيد من المحاولات ) .

٧ - **ساند أعضاء المساندة .** راع أيضاً أن يحصل العاملون فى الوظائف المعاونة والذين يساعدون المبتكرين على قدر مماثل من الاعتراف بفضلهم ، مادياً وأدبياً ، كمهندس البرمجيات المتحمس اللامع أو تاجر ملابس الأطفال . نحن نريد أن نتحول من مجرد إزاحة الأمور إلى اتخاذ الإجراء الفعلى . ومن الوسائل الحيوية لتحقيق ذلك أن تظهر أسماء الذين قدموا المعاونة من أقسام المشتريات والحسابات والتدريب، ونحو ذلك ، وأن تتضمنها لوحة الشرف المخصصة لمن جاءوا بالمبتكرات التى تحقق التغلب على المنافسة بأن قدموا جهاز الاختبار 2938 R ، وخط فانجولي لإنتاج ملابس السيدات ، أو النظام الجديد بتخصيص جانب فى محلات الأكل لتقديم أنواع مختلفة من السلاطة ، وأن تتضمنها بشكل ظاهر واضح ، وليس كمجرد حاشية أسفل الصفحة .

المنطق هنا واضح ومباشر ، *وأغلب ما يتحقق من تحسينات ووفر فى أزمنة عمليات تطوير الإنتاج والخدمات سيأتى من تحويل الأعضاء غير المرئيين الذين يعملون فى أقسام المساندة إلى أبطال ملتزمين* ، ويتعين عليك إذن أن تعاملهم على هذا الأساس . خذ مثلاً جورج ، المحاسب الذى يتطوع بأن يكرس نفسه لإتمام تحاليل التكلفة فى ثلاثة أيام ، وهى

في العادة تستغرق أسبوعين . إنه يحول مصممة تحظى بالتدليل إلى بطلة ، ولكنه في سبيل ذلك يفوته حضور مباراة يلعب فيها ابنه ويتلقى نظرة غاضبة من رئيسه المباشر ، لأن المشروع الذي يعتز به هذا الرئيس قد تأخر قليلاً بسبب ذلك . جورج يستحق ميدالية، ميدالية أعلى مستوى من البرونزية ، ولكن وأكرر هنا أن هذا أمراً حيوياً – عليك أولاً أن تكدح من أجل العثور عليه . إن كبير المهندسين لن يتأخر أبداً عن أن يأتي بالآنسة جين « المصممة النابغة للدوائر » ، ولكن جورج لن يقدمه ولن يسمع به أحد . وإذا كنت حقًا تتعايش مع التجربة ، فسوف تقوم شخصياً بأن ترسل إلى جوبي ( ابن جورج ) تذكرتين لحفل رياضي يمتعهما حضوره . إن لوحة الشرف يجب أن تتضمن جورج أيضاً .

ولقد شاهدت كل هذه الأدوات التي تستخدمها الإدارة في الحث على الابتكار ، وهي تستخدم ، وهي قوية الأثر عندما تعمل منفردة ، وتحدث انفجاراً مدوياً عندما تستخدم جماعياً ، ولكنها تتطلب نزعة دائمة إلى الابتكار وانتباهاً يقظاً إلى ما يتمخض عنها ، على أساس يومي .

## الخطوات الأولى

١ – *ائت بشخص تثق فيه وتعده واحداً من أخلص المتعاونين معك ليكون هو ضميرك . عليه أن يحيطك علماً دون مواربة بكل مرة تتصرف فيها بشكل يجعلك أنت المشكلة وليس الحل ، بمعنى أنك تبث روح القصور والتقاعس وتبث العوائق بدلاً من أن تتخذ الإجراء المطلوب وتحطم العقبات .*

٢ – *اطلب من الناس ، ببساطة ، أن يعملوا دون ضجة ودون هرج . اعمل أنت ثورة ، بمعنى أن تتخلى عن الموضوع ، عندما تسمع شيئا كهذا : « لم يستطع أن يحصل على البيانات لأن . . . ».*

٣ – *انتهز الفرصة مرة كل يوم على الأقل ، لكي تقول شيئاً من نوع ماقاله ياكوكا « قص سقفها بمنشار » بعبارة أخرى ، أحدث تعديلاً سريعاً ، ولا داع لإعادة اختراع العجلة كما يقولون .*

٤ – *كلف نفسك أن تربت على ظهر مبتكر أمام الجميع ، أن تثني عليه علناً وجهاراً ، اعترف بفضل واحد منهم على الأقل كل أسبوع ، ولو اقتصر الأمر على مجرد كلمة*

بسيطة تقال .

٥ - لا تأل جهداً في البحث عن المساندين غير المرئيين للجماعات التي حققت النجاح والعثور عليهم والاحتفاء بهم ، خاصة أولئك الذين يشغلون مراكز وظيفية متفرعة وعاونوا في المشروعات برغم أن هذا يعرضهم للأهوال . تأكد من أنك تكافئ اثنين من المساندين على الأقل في مقابل كل مبتكر في الخطوط الأمامية ، ابذل جهداً حقيقياً من أجل التوصل إلى هؤلاء .

# إ - ٨

## ملخص

إن الإسراع في اتخاذ الخطوات العملية وإنقاص الزمن الذي تستغرقه دورة الابتكار - بقدر ما هو لازم لأن تصبح تنافسية - يدعو إلى ارتكاب المزيد من الأخطاء وبمعدل أسرع . ومن أجل ذلك ، علينا :

- أن نساند الفشل بأن نكافئ على الأخطاء بفاعلية وعلنية .. الأخطاء الناتجة عن جهود بذلت بفكر جاد ومخلص ثم نفذت بحماس صادق ، صححت بسرعة ، واستخلصت منها دروس مفيدة .
- أن نكافئ بفاعلية وعلنية ماوقع من مخالفات لما لدينا من تعاليم ومنتجات كثيراً ما كانت تمثل قيوداً على روح الابتكار والتطور .
- أن نبحث بأنفسنا عن العقبات المؤرقة ونعمل على تحطيمها ، وهذه كثيراً ما تكون صغيرة الحجم ولكنها تؤدي إلى تراكم العوائق والتسبب في التلكؤ والتأخر المتلف ، ولايتسنى للأبطال أن يزيلوها من طريقهم بشكل مباشر وفوري .

إن القعود عن العمل هو العدو الرئيسي للابتكار المتسارع . وهذه الوصفات ، ككل متكامل ، مخططة بحيث تؤدي إلى التوصل إلى سرعة أكبر في التصرف ويؤدي ذلك بالضرورة إلى الوقوع في مزيد من الأخطاء وإلى التمرد على قواعد وإجراءات بيروقراطية سخيفة .

**استمتع بحالات الفشل الناجمة عن فكر صادق ومخلص ، أدى إلى إجراء حاسم سريع. وإذا لم تكن حتى الآن قد أشدت بفشل واحد يثير الاهتمام ، وصفقت لعمل من أعمال التحدي وأزلت حاجزاً ضئيلاً من طريق بطل يعدو ، فأنت لا تظل مؤيداً وراء حركة الابتكار السريع .**

# إ - ٨

# ساند الفشل السريع

لابد لك من المناخ ( أو البيئة ) الذى يمكن للناس فيه أن يرتكبوا أخطاء . إذا كنا لا نقع فى أخطاء فمعنى هذا أننا لسنا ماضين إلى أى وجهة . إن الطريقة العملية مصممة من أجل الأخطاء .

**جوردون فوروارد**

**رئيس شركة تشابارال للصلب**

يحلم كثير من الناس بالنجاح وهو كما أراه لا يتسنى تحقيقه إلا من خلال تكرار الفشل والاستبطان . والواقع أن النجاح يمثل الواحد فى المائة من عملك الذى لا يأتى إلا من خلال الـ ٩٩٪ التى تسمى *الفشل* .

**سويتشيرو هوندا**

**مؤسس هوندا موتور**

ليـز فـيكسنر Les Wexner ، مؤسس شركة ليمتيد ، يحب الخطأ فعلاً ، كما إنه لا يرتب المشترين طبقاً لنجاحات الحصول عليهم ، بل أيضاً حسب الإخفاقات التى تقع فى هذا المجال . إن الزيادة غير الطبيعية فى حالات النجاح معناها ألا ينال المشترى فرصاً كافية . . إن هذه الشركة ليست هى الشركة التى تظل تشغل نفسها بأخطائها . والأقسام التى تتبع فيكسنر تلقى مع النفايات كل سنة بأطنان من الملابس التى لن تباع إلى سوق البضائع المخفضة . وقد قال فيكسنر « إذا كنت كالفيل فسوف تفرغ أحشاءك مثله أيضاً ».

**مجلة فوربس ، أبريل ١٩٨٧**

---

إن جوردون فوروارد يصلى عند محراب العلم ، ويعتز بالأخطاء . ويقول هوندا إنه يخطئ فى ٩٩ ٪ من الحالات . أما فيكسنر فيذهب إلى أبعد من ذلك ويثيب على الأخطاء ،

وهو يخشى الإفراط في النجاح ، فما هو مغزى هذا الشوق إلى الفشل عند المشاهير من سادة الإنجاز ؟

## التعقد + الحاجة + السرعة =

## ارتكب مزيدا من الأخطاء ( وإلا )

*ليس هناك كثير مما هو أهم لمديرى الغد من الفشل* . نحن فى حاجة إلى المزيد منه وبقدر وافر . نحن فى حاجة إلى فشل أكثر سرعة فى وقوعه . ويحق أن نقول إننا إذا لم نستطع أن نزيد من معدل حالات الفشل على المستوى القومى الشامل ، فنحن بسبيل طريق وعر حقًا ( والواقع أن أروع ما فى الاقتصاد هو تزايد حالات الفشل ، بمعنى أن التزايد الذى حققناه فى معدل إنشاء أعمال جديدة قد أدى إلى رقم قياسى جديد فى خلق فرص عمل ، ومعه رقم قياسى جديد لحالات الفشل ) .

فى أعقاب خطاب ألقيته فى أبريل ١٩٨٧ ألح علىّ واحد من مديرى البنوك فى كولورادو أن « اجعل عنوان كتابك القادم : كيف نتعلم أن نحب الفشل . » وهو يقول إنه لاشئ يفوق ذلك حيوية فى الخدمات المالية حيث تخرج منتجات جديدة إلى الوجود كل يوم ويظهر منافسون جدد كل أسبوع ( ارجع إلى بطاقة « ماستر » فى حالة إيسترن إيرلاينز ، فى ع – ١ ) ، حيث تنكمش دورة حياة المنتج بشكل حاد ومؤثر .

والمنطق فى غاية البساطة : (١) لابد أن نبتكر ، فى كل قسم ، وبسرعة أكبر. (٢) واضح أن الابتكار معناه التعامل مع شئ جديد ، أى مع شئ لم يسبق اختباره. (٣) عدم الوثوق ماض فى التزايد. (٤) التعقد آخذ فى التزايد. (٥) العمل أو اتخاذ الإجراء هو السبيل الوحيد لإزالة عدم الوثوق والتعامل مع التعقد. (٦) الاشتغال بما هو جديد فى مواجهة تعقد متزايد يؤدى إلى الفشل. (٧) العمل بسرعة يؤدى إلى تزايد سرعة الفشل. (٨) العلاج الموصوف للابتكار المتسارع هو : مزيد من الفشل ، وبسرعة. (٩) *العلاج الموصوف للابتكار المتسارع بحدة هو : تزايد حاد فى معدلات الفشل ومقداره .*

ويمكن للخطط أن تمضى إلى أبعد من ذلك فحسب ، وهو ليس حداً بعيداً جداً . ودون مبالغة .. هناك ألوف المتغيرات – البشر ( أنت ورئيسك وبطلك والمحاسب العامل معك . . إلخ ) والتكنولوجيا والمنافسون ( ومن معهم وما لديهم من تكنولوجيا )، والتوقيت

وقوى الاقتصاد الجمعى ، والأحداث الخارجية العشوائية ، كل هذه تحدث أثرها بنجاح فى إدخال أكثر دورات التدريب الأساسية ، ناهيك عن حاسب جديد أو رقيقة ذاكرة أو خط إنتاج أزياء أو تعديل فى قائمة طعام فى سلسلة مطاعم بها مائة مطعم أو خدمة استشارية. ولا يتسنى التعامل مع هذه المتغيرات - بخلاف ما تتضمنه أية خطة رسمية - ( أو البدء فى تشكيلها ) إلا عندما يبدأ المشروع فى رؤية النور ( كان هذا هو الرسالة الرئيسية لـ إ - ٢ ) .

ولعل خطة تقع فى ٧٥٠ صفحة يتسنى لها أن تدل مسبقاً على ما ينتظر وقوعه من اضطراب . ولكن هذه يتطلب إعدادها تسعة شهور ، تشكل فرصة للاختبار الواقعى والتدريب والإخفاق ثم التعديل ولكنها فرصة ضاعت إلى الأبد . إن خطة تقع فى ٢٥ صفحة قد تدل على ٨ ٪ مما هو محتمل الوقوع من المشاكل ويتسنى إتمامها فى معشار هذا الزمن . المسألة هى هذه : هناك عدد من الإخفاقات يكاد يستعصى على الإنقاص ويرتبط بالمشروع فى أى شئ جديد ، فبالله عليك أسرع ودعها تقع وامض فى سبيلك .

## تغلب على هذه العقبة التى تبدأ بحرف (ف) F - Word*

عندما يدور حديث بينى وبين رجال المال والأعمال ، أجد أنهم يدركون كل هذا جيداً ويقتنعون بما يقوم عليه من منطق ، إلا أنهم يجدون صعوبة شديدة فى تقبل كلمة «الفشل». والواقع أنه عندما يحدث أن يطلب من المشاركين فى إحدى الندوات مناقشة أثر الفشل السريع فى حث الابتكار فلا تطاوعهم أنفسهم فى إتيان ذلك بشكل مباشر. أقصى ماذهبوا إليه هو « الكلمة الكريهة التى تبدأ بحرف الفاء » و « نتائج الاحتمال الآخر » .

لكى نعمل على زيادة إيقاع الابتكار ونعجل بعمل دورات تطوير المنتج بشكل مؤثر كما تتطلبها أحوال المنافسة ، لابد لنا من أن نسرع إلى التصالح مع كلمة « فشل » ومع قضية الفشل . إن تحقيق أى شئ جديد فى الوقت المناسب يتطلب مساندة نشطة وقوية لحالات الفشل من جانب العموم ، ليس مجرد مساندة « المحاولات الطيبة » ، بل المساندة العامة للإخفاقات .

## خذ موقفاً من الفشل

*الهدف هو أن تتجاوز مجرد احتمال السقطات ، كن مثل فيكسنر وشجع الفشل*

---

* يتصادف أن كلمة « فشل » تقابل فى الإنجليزية كلمة Failure التى تبدأ أيضاً بالحرف(ف) .

*وخذ منه موقفاً تحدث عنه ضاحكاً ، وخلال اجتماع مع مجموعة خاصة بمشروع أو في اجتماعات الصباح مع الموظفين ، اطلب من الحاضرين واحداً واحداً أن يتحدثوا عن مرات فشلهم . ابدأ بنفسك وأحك لهم عن أكثر حالات الفشل تشويقاً فيما مررت به ، ثم اطلب منهم أن يحاكوك . ما الأخطاء التي وقعت فيها هذا الأسبوع ؟ أيها أكثر إثارة للاهتمام ؟ كيف يمكننا أن نساعدك على أن تقع في مزيد منها ، وبسرعة أكبر ؟*

بل أقدم فعلاً على تقديم الجوائز ، يمكن أن تكون أشياء ضاحكة: مضرباً ملتوياً مثلاً أو حذاءً قديماً للعب التنس أو أنموذجاً لسيارتين متصادمتين ، وذلك مكافأة على أكثر حالات الفشل تشويقاً أو أكثرها جدة وطرافة أو فائدة أو أسرعها حدوثاً . اطلب أن يكرر كل واحد منهم هذه الممارسة مع العاملين معه ، أسبوعيًا أو شهرياً ، أقم حفل عشاء سنويًا يسمى « لوحة العار » ، توزع فيه الجوائز نظير أكثر حالات السقوط سرعة وإثارة – وأكثرها غباء وإحراجاً . ادخل أيضاً في نشرتك الدورية باباً ثابتاً عنوانه وقعات سريعة مسلية ، مثلاً ، وعلى الجانب غير الرسمي ، أضف هذه أيضاً : بدلاً من « اضبط واحداً يؤدى شيئاً صحيحاً ، *ابحث عن واحد يؤدى عملاً خاطئاً* . كون عادة إرسال بطاقة شكر وتقدير إلى الذين يقعون في الفشل السريع ، وهم يحاولون أن يبتكروا شيئاً جديداً ، اجعل هذه البطاقات تمر على الجميع عندما تصل إلى علمك واقعة من هذا النوع .

## النزوع إلى الإخفاق

بكل تأكيد ، التفت إلى صيغة مستر هوندا « الفشل والاستبطان » . إن مؤازرة الفشل السريع ليست دعماً ( أو إجازة ) لعدم الاتفاق ، ومن الضروري أن تصر على (١) أن هناك درساً تعلمناه من كل فشل (٢) أن ذلك سوف يتلوه إجراء تعديل جديد .

ديف بويار Dave Boyer هو رئيس شركة تليفلكس Teleflex. وهي شركة رابحة تصنع منظومات تحكم رفيعة مقرها لايمريك بولاية بنسلفانيا . وقد تصاعد قطاع العربات بسرعة من ١٠ ملايين دولار إلى ٦٠ مليوناً، مما يعزى إلى أن زيادة معدل إدخال المنتجات الجديدة يؤدى إلى أن ٥٠٪ من المبيعات جاء نتيجة منتجات طرحت في الأسواق في العام الماضي . يرجع سر هذا النجاح إلى مايسميه بويار « النزوع إلى الإخفاق » . ويعني ذلك سرعة الإخفاق والتعلم منه بحيث تأتي الخطوة القادمة أذكى وأسرع . ويتحدث فريق تليفلكس بصراحة وعلنية عن «النزوع إلى الإخفاق» ويرون في هذه الصراحة واحداً من المكونات الأساسية لما حققوه من نجاح .

## لن يمكنك الانتظار لحين وضع جميع النقط على جميع الحروف

هناك تحذير مهم يلحق بما أتينا به هنا . لقد ذكرت أن مؤازرة الفشل السريع والمفيد ليس معناه تعضيد عدم الاتقان . إن ذلك يحق إلى حد معين لا يتعداه. فالأداء السيئ يمكن تعريفه بأنه عدم إتمام كل جزء غير منجز من العمل أو عدم الانتظار لحين جمع كافة البيانات . ولكن الحقيقة هى أننا لا نستطيع أن ننتظر إلى حين الحصول عليها جميعاً ، لأن ذلك سيؤدى إلى فقدان السوق ، ولابد لنا من أن نثق فى فراستنا وأن ندع الاختبارات تجرى بقدر من هذه البيانات . وعلى هذا ، كن حريصاً على أن تجيز الخطوات السريعة وما ينشأ عنها من إخفاقات وذلك فى حالة توفر بعض الإجابات فقط، وعندما يكون أسرع الطرق للحصول على المزيد منها هو إجراء الاختبارات وليس الكلام (وهو عادة أسرع الطرق).

## « الفشل السريع » و « النجاح فى أول محاولة » : لا تعارض بينهما

كيف يمكنك أن توفق بين حتمية وقوع الفشل وبين النصيحة الغالية التى تأتيك من الحكماء وتحضك على أن تنجح من أول محاولة أو أن تؤدى العمل صحيحاً فى أول مرة تؤديه فيه ؟ هل هناك تعارض بين هاتين الفكرتين ؟ مبدئيًا ، لقد كنت حتى الآن أتحدث عن الإتيان بمنتج جديد أو تقديم خدمة جديدة أو برنامج تدريب أو حزمة برمجيات جديدة للمحاسبة ، مركزاً على التعامل مع نزوات السوق وشطحاتها ( ويتضمن ذلك السوق التى تعتبر داخلية بالنسبة للشركة ، كبرنامج تدريب جديد على سبيل المثال ) . و الإتيان بما هو جديد ، وهو ما يمتد بحكم تعريفه إلى ما وراء ما هو متبع ومقبول ، سيكون مصحوباً بالفشل .

إلا أن « النجاح من أول محاولة » يمثل فى العادة فلسفة ترتكز تماماً على الاعتراف بالإخفاق والحاجة إلى مداومة المعالجة. بمعنى أننا قد لا نكون حاليًا فى وضع من يبذل أقصى طاقته ( ولا يصيب من أول محاولة ) لأننا (١) لم نتعاون مع الموردين على حل المشكلات. (٢) لم ندرب ولم نشجع من يعملون معنا على تحليل المشكلات القائمة. (٣) لم نقم ولم نعمل على تحديث المنظومات المسببة للاختناقات .

وهكذا .. فإن اتباع مبدأ « النجاح من أول مرة » يعنى الإقرار بأن كل شغلة وإجراء ومنظومة هى أرض خصبة توفر فرصاً لانهاية لها للتحسين . التعريف البسيط

«للفرصة» هو أنه وجود شئ عاطل أو يتكرر تعطله أو سقوطه أو على الأقل لا يعمل كما يجب . يلى ذلك أن منافسين جدداً ممن يهتمون بالتحسين يعملون دائماً على أن يجعلوا منتجهم أفضل . وإذا لم نكن فى تحسن دائم ( وهو ما يعنى الاختيار والتعديل - والفشل، حيث إن كل اختبار يتناول شيئاً جديداً ) ، فإننا - بحكم هذه المفاهيم - نكون متخلفين نسبياً - ونسبياً فإن هذا هو ما يهم .

وهكذا فإن الدعوة إلى « أعملها بشكل صحيح فى المرة الأولى » ، وكذلك الاتجاه نحو التحسن المطرد مسألة تتوقف على (١) الإقرار بالإخفاقات الحالية و (٢) الوقوع فى إخفاقات كثيرة بينما نمضى فى تجربة الوسائل الجديدة لأداء الأمور .

## السعى نحو الإخفاقات « الصغيرة » : كن متعصباً إلى جانب الإخفاق

النزعة الأساسية الحالية نحو التحسين المستمر لكل شئ تأتى فقط من التعديل المستمر للإجراءات والممارسات الروتينية ، سواء أكانت تافهة أم مهمة . والواقع أن تعديل أو ضبط أى عملية معناه التعامل مع ظروف جديدة ، وهو ما يعنى بالتالى الفشل ( شعار الانزلاق على الجليد : إذا كنت لا تفشل فأنت لا تتعلم ) . *ولن نكون مبالغين مهما أكدنا حقيقة مفادها أن الإخفاقات التافهة تبدو كالكبيرة وتحدث نفس الشعور فى الخطوط الأمامية لأغلب الشركات . ( الأخطاء البسيطة التى تنتج عن تجربة أشياء جديدة مثل تغيير طريقة ملء نموذج طلبية جديدة ).*

فى سبيل إحداث تحسن مستمر ، سنجد أن جميع الناس يفشلون بمعدل أسرع حتى إن أحدث كاتب للمراسلات يحاول أن يحسن الطريقة التى يتبعها فى فرز المكاتبات الواردة . إن فكرة مؤازرة الإخفاقات الصغيرة والعديدة - البحث عنها والإطراء عليها بقوة - أمر أساسى. وذلك أن أدنى جهد يبذل أول مرة يبدو للجميع كما لو كان مجازفة خطيرة. ودرج الناس على أن يتوقعوا من وراء ذلك شيئاً مثل : « نحن لا ندفع للناس أجوراً لكى يفسدوا الأمور يامستر جونز » . وهكذا فإنه يتعين علينا ، خصوصاً فى الخطوط الأمامية، أن نصبح « متعصبين للفشل » ، أن نكون فى بحث مستمر ودائم عن خطأ صغير نصفق له حتى ولو كان حماقة غبية ظهرت أثناء محاولة لتحسين أمر أو آخر .

## العواقب الوخيمة

## التى تترتب على التوانى عن موازرة الفشل

من المثير للذعر حقًا أن نتأمل المنظمات التي يصل عندها الخوف من الكشف عن أكثر الأخطاء ضالة إلى أقصى حدوده ، وهو ما أفعله في أحيان كثيرة . وهذه هى النتائج التى تترتب عن ذلك : (١) الإخفاقات الصغيرة يخفى أمرها واحدة واحدة ، وتظل مختبأة إلى أن تتراكم وتتسبب فى سقطات كبيرة فيما بعد. (٢) لما كانت هذه الإخفاقات الصغيرة غير مقبولة ، فإنها لا تؤدى بسرعة إلى التعديل ، بل تتبعها جهود ضخمة تشبه محاولة لوضع الشئ في غير محله تماماً . (٣) يجرى تزييف البيانات ( سواء تفسيرها على غير حقيقتها تماماً أو تفسيرها بصورة جزئية ) بحيث تبدو حالات الإخفاق كما لو كانت نجاحاً. (٤) إخفاء البيانات عن العاملين في وظائف أخرى ممن كان يمكن أن يكونوا عوناً ، وذلك بسبب أن رئيس الوظيفة الأساسية لا يريد أن يفقد ماء وجهه مع زملائه أو نظرائه . (٥) الذين فى القمة يبقون في الظلام وكثيراً ما يضلون ( ولو جزئيًا ، بالحذف على الأقل ) ثم يورطون أنفسهم أكثر فأكثر على أساس معلومات خاطئة ، مما يجعل الكشف عن الفشل أكثر صعوبة مما كان أصلاً . (٦) لا أحد يتعلم شيئاً من التجربة ، خصوصاً بين الكبراء المتخذين صوراً سياسية ، لان الإخفاقات لا تطفو أبداً على السطح ولا يتبعها ما هو مألوف بين الآدميين من توجيه أو ملامة ، ويحدث بدلاً من ذلك اتخاذ أوضاع مصطنعة مبالغ فيها. (٧) الاختبارات الفعلية تتأخر وتتأخر بينما تستمر المحاكاة وتتعاقب في جهد مذعور وقاتل للوقت بقصد التأكد من أنه لن يقع الفشل فى أول تجربة – وسوف تكون الآن شيئاً باهظاً ولافتاً للأنظار . (٨) الحقيقة الصادقة ، والمتعة ، والسرعة ، كل هذا يضيع هباء .

## دعم تحدى اختيار الأنظمة

## التى تسبب الإبطاء

تتمخض وصفات الابتكار فى نهاية الأمر عن تكتيكات تهدف إلى الإسراع فى اتخاذ إجراءات عمل شئ . وهناك متطلبات أكثر جرأة من هذا الأخير ( ساند الفشل السريع ) : *أثن علناً ، وبجرأة ونشاط ، على ما يقع من تحدٍّ للقواعد التى كنت أنت الذى*

*جاهدت دون شك من أجل وضعها أصلاً .*

بالقطع ، ليس معنى ذلك أن تعمل على التغاضى عن خرق القوانين أو الإساءة إلى زميل ( أو زبون أو مورد ) أو السماح بخروج منتجات رديئة حتى لو كانت موجهة إلى سوق اختبار . مثل هذه القواعد الأساسية القليلة يتعين عدم مقاومتها .

إننى أشير هنا إلى الثناء على تحطيم القواعد البيروقراطية واللوائح والممارسات التى من شأنها حتماً أن تسبب الإبطاء حتى ولو أنها مكتوبة ومعتمدة . ولكن كيف يمكنك أن تدعو إلى احترام القانون والناس، وتحض على الكمال فى الجودة والخدمة ثم تمضى مظهراً رضاك عن التمرد والمخالفة وسعادتك بهما ؟

فى عالم يتصف بالكمال ، لن تكون هناك قواعد « ميكى ماوس » مكتوبة أو غير مكتوبة ( انظر ن - ١٠، و ق - ٨ للحصول على مقترحاتى فى سبيل التخلص من مثل هذه المضايقات ) ، ثم إنه لن تواجهك إحساسات الغيرة المتبادلة بين الوظائف التنظيمية والتمركزات الدفاعية وغيرها مما يسد الطريق ويعرقل الأمور . إلا أن الدنيا التى تعيش فيها المنظمات ذات الحجم ليست متصفة بالكمال ولن تكون كذلك مهما بذلنا من جهد من أجل القضاء على البيروقراطية . وهكذا .. فإننا لا نناقض أنفسنا عندما نحض على الهوس بالجودة بينما نعمد فى ذات الوقت إلى الثناء على من يتجاهل قواعد وتقاليد تافهة من أجل أن يشحذ بعض الأجزاء أو يخصص حاسباً آلياً أو مساحة فى المصنع من أجل أن ينتهى بسرعة من تجميع منتج طليعى . إن عملية السعى إلى تحقيق التحسن المستمر فى الجودة أو ارتفاع درجة المرونة تتطلب منا أن نحطم القواعد السخيفة التى تعوق الاتصالات والعمل الحاسم .

## رواية القصص حول « التحدى البنّاء »

الأداة الأساسية فى يد القائد هنا هى رواية القصة ( انظر أيضاً ق - ٤ ) التى من شأنها أن تمكنك من أن تعبر عن فكرتك بدقة - أن تفرق بدقة - من خلال الأمثلة بين «التحدى الطيب» وبين المخالفة غير المقبولة للقيم الأساسية . وهكذا ، فإنى أقترح عليك أن تروى القصص ( بنفسك فى الاجتماعات التى يحضرها الجميع أو فى النشرات أو على أشرطة الفيديو ) من أجل إطراء ما يقدم عليه المبتكرون من مخالفات لها ما يبررها ، مع

أنهم فى ذات الوقت يتمسكون بالقيم المتصالح عليها . وبذلك يمكنك أن تتحدث مازحاً على رؤوس الأشهاد عما لجأوا إليه من استعطاف من أجل الحصول على هذا أو ذاك ، بينما تطرى فى ذات الوقت على جودة العمل الذى أدوه ، وما أظهروه من تقدير لزملائهم فى جماعات العمل . وبصفة خاصة ، *أقترح عليك أن تكلف نفسك أن تقص على الأقل ملحة واحدة تصور التمرد البناء كما أسميه ، الذى يقع فى سبيل إنماء الابتكار وحث سرعته ، وذلك فى كل مرة تلقى فيها حديثاً صغيراً ، أدرج قصة واحدة على الأقل فى كل نشرة دورية تصور التحدى البناء .*

## قواعد قليلة لا ينبغى انتهاكها : لتجعل خط الماء الخاص بك منخفضاً *

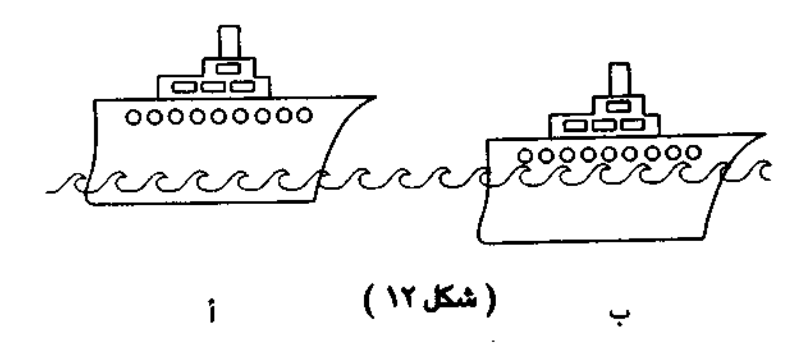
اعتاد المرحوم بيل جور Bill Gore (مؤسس شركة و. ل. جور وشركاه W.L.Gore & Associates، التى تنتج جورتكس والمستحضرات الطبية) أن يصور فكرته فى الإقدام على المخاطرة بهذا التشبيه : « يمكنك أن تحاول كما تريد مادام أن هذه المحاولة تعلو خط الماء فلا تضر بسلامة المنظمة بشكل أساسى .» ثم يضيف : « أما إذا اردت عمل بعض الثقوب أسفل خط الماء فأنت فى حاجة إلى مراجعة الأمر مع صاحب الفكرة أو الاقتراح » .

وقد وجدت هذه الاستعارة مفيدة إلى حد معين ، فيما يعنى أن الجانب العملى هنا يصبح هو أين تضع الإدارة « خط الماء » ( أو الحدود التى لا يجوز تخطيها ) . لقد كان بيل جور يضعه كما فى الشكل (١٢- أ ) ، بحيث لا يكون أسفله إلا قدر ضئيل مما يشجعك على محاولة الإقدام على أى شئ تقريباً . الواقع أنه فى أخر مرة رأيته فيها ، وذلك فى سنة ١٩٨٦ ، كان يتباهى بأن شريكاً له فى أوروبا ابتاع مصنعاً ( وإن يكن بثمن زهيد ) دون أن يحيطه علماً بالأمر .

وقد وجدت أن المستمع العادى قد استهواه التشبيه بخط الماء هذا ، إلا أنه يأتى فى مخيلته كما هو ظاهر فى شكل (١٢- ب) حيث لا يكاد شئ فى الواقع يعلو فوقه . المغزى هو : جرب ( وتحمل ما يترتب على ذلك من إخفاق ) مادام الموضوع تافهاً. وبينما لاأجد نفسى قادراً على أن أشير بتحديد دقيق لخط الماء ، فإننى أستطيع أن أحرضك على أن

* رأينا هنا أن نأتى بهذا التعبير كما هو ، والمقصود به هو الحدود الفاصلة التى لا يسمح بتخطيها فى سبيل مخالفة القواعد . وقد رأينا ذلك لكى نستطيع أن نأتى بالرسم التوضيحى الوارد فى الأصل ( المترجم ) .

تحذو حذو الصيغة التي وضعها بيل جور : إن التعرض للمخاطرة والقيام بالتجربة مرغوب فيهما اليوم من أجل مجرد البقاء .



أ ( شكل ١٢ ) ب

## أزل الحواجز التي تعوق تقدم المبتكرين

العنصر النهائي في هذه الوصفة هو اقتراح بأن تكسب عقلية « تشغيل الناسخ ». إن جماعات المشروعات الابتكارية يصيبها التجمد لأسباب متعددة . وينتهي الأمر بأكثرها تفاهة : لم تستطع الجماعة أن تحصل على مائة قدم مربع تضيفها إلى المساحة المكتبية المخصصة لها برغم ما للمشروع من أفضلية حاسمة . ويضطر أعضاؤها للدخول في عملية طويلة لتخصيص رأس مال من أجل شراء حاسب شخصي وكأنهم يمارسون حقاً دينياً . ولكن بالحواجز الصغيرة التي لا يحتمل أن يحادثك الناس بشأنها لأنها أمور روتينية لا تستحق أن « يزعجوك » بها . اتعظ بأقوال فريد بروكس Fred Brooks، كبير المصممين الأسطوري للمنظومة ٣٦٠ التي غيرت مجرى التاريخ في آي . بي . إم ، حيث يقول : «كيف يحدث لمشروع أن يتخلف عاماً عما هو مخطط له ؟ إنه يتأخر يوماً كل مرة. *إن تراكم أمور صغيرة ، كل منها « أتفه » من أن نزعج بها رئيس العمل ، سبب أساسي يكمن وراء التخلفات المؤدية لفقدان السوق. وأنت كرئيس لابد لك من أن تتحين الفرص بوعي حتى تعاون بأشياء صغيرة ، لابد أن ترى في نفسك أنك أدنى إلى أن تكون المسؤول الأول عن إزالة الحواجز الصغيرة والميسر الأكبر للمساعدات البسيطة ، من أن تكون « المخطط العظيم » .*

إن ممارسة أنشطة إزالة الحواجز هذه تمثل أيضاً فرصة إضافية لأن تكون رمزاً للابتكار (انظر إ - ٧) . وعندما تتدخل بنفسك - أنت الرئيس - من أجل إزالة أمور تافهة من الطريق فإنك لا تقف عند حد معاونة الفريق ، بل إنك أيضاً تبعث برسالة قوية إلى كل من يعنيه الأمر ، فحواها أنك لا تريد لمثل هذه العقبات أن تقف فى طريق جماعات مشروعات الابتكار أساساً . إن تحطيم هذه الحواجز الصغيرة ، والكشف بطريقة علنية عمن يوجدونها ، جزء من عملية حث خطى النشاط وبث الحياة فى هذا النشاط .

## النظائر فى القطاع العام

«ولكننا دائماً تحت المنظار وعرضة للرقابة الفاحصة من جانب الجمهور» . إذا كنت سمعت هذا مرة ، فقد سمعته مائة مرة من زملائى فى القطاع العام : ومن ثم فإنها تنطوى على القول بأنه لا يمكننا أن نتحمل الإخفاق .

لغو فارغ . إن رقابة الجمهور تجعل مساندة الفشل تكتسب مزيداً من الأهمية فى القطاع العام . وأفضل الطرق - بل الطريق الوحيد - لتجنب الحرج الذى ينشأ عن فشل البرامج الضخمة هو تشجيع الحالات الضئيلة من الفشل .

إن المدخل الأمثل إلى إجراء إصلاح رئيسى فى ممارسات الشرطة مثلاً ، هو أن تجرب قدراً ضئيلاً منها فى حى مجاور لعدة أسابيع أو شهور . إن الاختبارات على مستوى صغير والإخفاقات الصغيرة التى تصاحبها هى الدعائم الوحيدة لنجاح شامل وفعال ومؤثر وطويل المدى. كما أن تطبيق كل شئ فى وقت واحد ، دون اللجوء إلى إجراء مثل هذه الاختبارات. والتعرض لمثل هذه الإخفاقات هو أسلوب العمل الذى يؤدى إلى الكارثة ، ثم إلى الارتباك العام الحقيقى .

## الخطوات الأولى

*ما أشير به هو أن : (١) تمتدح علناً سقطة سريعة واحدة على الأقل (٢) تكافئ على الأقل عملاً واحداً من أعمال التحدى البناء (٣) أن تزيل ، على الأقل ، عقبة واحدة تبدو تافهة من طريق مجموعة عمل (٤) تؤدى ، هذا الأسبوع على الأقل ، عملاً واحداً ، يؤدى إلى تسهيل الأمور . فلتلح بإصرار على أن يحذو كل واحد من المديرين التابعين لك حذوك .*

# إ - ٩

## ملخــص

أصبح وجود معدل مرتفع لأعمال الابتكار أمراً أساسياً ، لذلك فعلينا أن :

- نقيس الابتكار .

إن الشئ ، الذى يتم قياسه هو ما يتم أداؤه . وبينما توجد قضايا صعبة تتعلق بالمواصفات والتعريفات فإن الابتكار يظل قابلاً للقياس . ومع ذلك ، فإن القياسات التى ليست دقيقة توفر مؤشرات استراتيجية دقيقة للتقدم أو الافتقار إلى هذا التقدم .

**فليضع كل مركز يحقق ربحاً سريعاً أو بطيئاً أهدافاً كمية مطردة النسق وصارمة لنسبة الدخل الذى يأتى من وراء منتجات أو خدمات جديدة أدخلت فى الشهور الأربعة والعشرين الماضية ، كن متحرراً فى تعريفك لما هو « جديد » كنقطة للبداية . فكر مليًا فى ٥٠٪ كهدف ، لكن هذا أصغر كثيراً مما يجب فى بعض الصناعات وربما يكون أعلى مما يجب فى غيرها .**

# إ - ٩

## ضع أهدافاً كمية للابتكار

أعلنت مجلة بيزنس ويك في منتصف عام ١٩٨٦ أن الصحوة التى حققتها شركة ديجيتال إكوييمنت يمكن قياسها بنسبة ٨٥٪ من المبيعات والتى جاءت من منتجات أدخلت إلى السوق خلال الثمانية عشر شهراً الأخيرة - وقارنت ذلك بنسبة ٤٠٪ لدى آى. بى. إم. فى فترة مماثلة ، وأضافت المجلة أن الرقم الذى حققته ديجيتال قد أصبح موضع اهتمام طاقم المديرين فى آى . بى . إم . ولاشك أن هناك مزيداً مما يتعلق بالتنافس الجارى بين آى . بى . إم . وديجيتال ، ولكن هذا التحليل البسيط ينفذ فعلاً إلى كبد الحقيقة : إن الابتكار قابل للقياس ، وقابل لأن نفكر فيه بمقاييس كمية .

وكما جرت عليه العادة فى هذه الوصفات ، فإن السلوك هو القضية الجذرية . وفى هذا الموضوع بالذات ، يجب أن يكون الابتكار واضحاً للعيان. إلا أننى - كما هو معتاد أيضاً - لم أجد طريقة أفضل للتوصل إلى هذه الاهتمامات الميسرة « الفكرية » أفضل من قياس ما يعتبره أغلب الناس ظواهر تستعصى على القياس الكمى . وينطوى القياس الدقيق بالطبع على مزالق التحديد والتعريف كما سنرى ، إلا أنه حتى القياس البدائى سيكون خليقاً بتضييق هوة الخلاف وتوضيح الأمور . وقد كان هذا القياس البدائى الذى أجرته بيزنس ويك ( ٨٥٪ فى مقابل ٤٠ ٪ ) مؤشراً طيباً لما وقع فى آى. بى . إم . من تخاذل فى مواجهة سوق متسارعة .

### قياس الابتكار : هناك خمسة عوامل حاكمة

عليك أن تأخذ فى اعتبارك خمسة عوامل حاكمة وأنت بسبيل قياس الابتكار :

**١ – التعريف : ما الذى يوصف بأنه ابتكار ؟** من الصعب حقاً تعريف الابتكار ، أنا مقر بذلك ولا أوصى بأن تشغل نفسك به وتقلق بشأنه . ولكنى أيضاً أقترح عليك أن تصل إلى شئ بسرعة ، إلى حل مقبول فى هذه المسألة ثم ننطلق من هذا إلى عمل شئ ، وهو فى هذه الحالة إجراء القياس .

ماهو بالضبط ما قد يسمى بالمنتج الجديد ؟ إنه بالقطع الحاسب الجديد «ماكنتوش إس . إى .» الذى أنتجته آبل . ولكن ماذا بشأن « كابل » جديد لهذا الحاسب ؟ إنه إضافة قائمة إفطار لسلسلة محلات وجبات سريعة . ولكن هل هو إضافة نوع جديد من الجيلى لنفس هذه السلسلة ؟ إنه كشك جديد للتصوير الفوتوغرافى فى متجر التجزئة ، ولكن هل هو توفير مقاسات جديدة فوق الكبير أو تحت الصغير فى خط واحد للأحذية ؟

إن انحيازى الشديد جاء إلى جانب تعريف قاطع بصورة واسعة لماهية المنتج الجديد ولدى ثلاثة أسباب على الأقل لذلك . أولها أن الصغير يمكن أن ينتهى به الأمر إلى أن يصبح كبيراً . وفى أوائل السبعينيات اتجهت فريتولاى نحو تحقيق الانتصارات الضخمة ، مركزة طاقة إنماء المنتجات الجديدة على فئات جديدة . لكن ما تحقق من وراء ذلك لم يكن شيئاً كبيراً فى المتوسط ، وثمة أهمية خاصة جديدة نحو « تمديد الخطوط » سادت أواخر السبعينيات ، وتعنى هذه العبارة التعديلات الصغيرة بصفة عامة . ولكن فريتولاى اكتشفت أن الصغير كثيراً ما يكون كبيراً : وقد أدى حجم جديد للحقائب إلى فتح السوق لزبائن جدد لديهم احتياجات جديدة ، كما أفضت إضافة نكهة جديدة إلى منتج غذائى قديم إلى خلق سوق جديدة .

وتتكرر هذه القصة فى مجالات أخرى ، فمثلاً توضع إحدى مواد البناء داخل عبوة جديدة يسهل تداولها فى موقع البناء . يخلق التعديل الصغير طلباً جديداً ومتزايداً على المنتج . وحتى فى التكنولوجيا الرفيعة ، تؤدى لفتة صغيرة ودودة للمستعمل إلى استعمالات جديدة غير متوقعة وإلى زبائن جدد وبالتالى إلى أسواق جديدة .

أما السبب الثانى لتحبيذ تحديد عريض للابتكار، فهو أن تراكم الابتكارات الصغيرة هو المصدر الرئيسى للابتكارات الكبيرة . الهدف هو أن نصنع التاريخ وبسرعة التحول الخاطف فى كل منتج وخدمة . لقد كان هذا هو جوهر ما جاء فى (ع – ١) إلى (ع – ٤) ، ثم تذكر ما جاء فى (إ – ١) بشأن تصور ريجيس ماكينا للمنتج كتجربة

مستمرة . لقد عمدت آبل إلى تعديل طراز آبل تو (٢) عشرات المرات في بضع سنوات ، و كان كل تغيير يؤدى إلى استعمالات جديدة . وعلى مدى الزمن ، تحقق التحول الكامل . وبنفس الأسلوب جرى التغير مرة بعد مرة في كل قسم في ماركوس إلى أن أصبح لا يشبه الصورة الأساسية في قليل أو كثير .

الواقع أن البحوث تدل على أن أغلب المنتجات التى تعد نقاطاً بارزة ( تسمى «علامات على طريق التكنولوجيا» في البيوت الهندسية والعلمية ) ، لم تكن تنطوى على تقدم مفاجئ بل جاءت نتيجة تراكم تعديلات عديدة ، كل منها صغير، تؤدى في نهاية الأمر إلى التمسك باستخدام هذا المنتج على نطاق واسع .

وأما السبب الأخير للتأكيد على الابتكارات الصغيرة فهو سيكولوجي . إن مايكمن وراء كل هذه الوصفات العشر هو « أبق على فكرة الابتكار حية في ذهنك » و«اعمل بسرعة في كل اتجاه» . والواقع أن التركيز على الابتكارات الصغيرة يقوى احتمال ظهور عديد من النجاحات ، ويؤدى إلى مزيد من الاهتمام بالابتكار بصفة عامة والحماس له .

ولكن ، أليست هناك خطورة في تجاهل ما يترتب على التقدم المفاجئ والاهتمام لفترات طويلة بتوافه الأمور ؟ هناك خطورة في ذلك طبعا ، ولكنك ، بصفة عامة ، ستجد أن التركيز الزائد على البحث عن معجزات لحل المشكلات أكثر خطورة من التركيز الزائد على التحسينات العادية اليومية المرضية للزبون .

٢ – **الجوائز : ارتباطها بهدف الابتكار** . اربط الأجور والحوافز وتقييم العاملين بهدف الابتكار الكمى « إن القياس يثير المناقشات ، ولكن بيت القصيد هو ربط التقييم به»، وقد كان هذا هو لب الموضوع في الحديث عن الجودة ( الوصفة ع – ٢ ) والخدمة ( ع – ٣ ) ، وها نحن الآن نعزف نفس اللحن من جديد .

لقد كانت ثرى . إم في الطليعة وحققت أموراً غير مسبوقة ، وكانت الأجور والمكافآت - خاصة في المستويات الوظيفية الأعلى – مرتبطة بنسبة المبيعات الناتجة عن إخراج منتجات جديدة في العامين الماضيين . ونحن نوصيك بشدة أن تمضى في نفس الاتجاه بمجرد أن تطرح وراءك مسألة التعريف .

لست أرمى إلى أن أجعل هذا يبدو أمراً بسيطاً ، فهو ليس كذلك. إن القصد من

وراء قياس الابتكار هو الحث على تحقيق المزيد من التصرف وبسرعة أكبر ، وهنا تكمن الخطورة . وينطبق ذلك على مخططات قياس الجودة أيضاً . فقد تنحرف الحركة عن اتجاه الهدف الأساسى لو انتهى بنا القياس إلى خلق دوامة بيروقراطية ، مثلما يؤدى الأمر بالناس إلى أن يراجعوا الكتالوجات أسبوعياً ليضيفوا مزيداً من الألوان المتاحة على منتج معين بقصد تحقيق الميل إلى إيجاد نظام لقياس الابتكار . ليس هذا هو المقصود بكل تأكيد .

للتغلب على احتمالات مثل هذا الانحراف البيروقراطى ، يلزمك أن تتوصل إلى تعريف معتمد لماهية الابتكار. ثم رتب المديرين وغيرهم أو أعطهم درجات على أساس التعريف ، بحيث ينقسمون إلى أربع فئات عريضة ، وامنحهم جوائز على هذا الأساس ، فإذا أدى التعريف إلى تناقضات أو سلوكات سلبية فإنه يتعين عليك أن تغيره .

٣ - **أهداف متناسقة للابتكار** . مرة أخرى ، سنجد أكثر دقائق الموضوع أهمية عند ثرى . إم : حاول أن تجعل أهداف وحدات الأعمال متماثلة تماماً . الفكرة بسيطة. وكل قطاع ، سواء كان قديماً وناضجاً أو جديداً ومختلفاً ، يجب أن يكون مسؤولاً عن التجديد وإعادة التكوين. ينبغى إهمال فرقة الصنفرة أو معاملتها كشئ متدنى المستوى .

لن أكون مبالغاً مهما أكدت على أهمية ذلك ، وقد قدمت فى (ع - ١) الدليل القاطع على أن : (١) جميع الأسواق ، بما ذلك ما هو ناضج منها ، آخذة فى التداعى والتفتت وفى طريقها إلى أن تصبح - بشكل متزايد - تحت سيطرة الاختصاصيين الذين يؤدى عملهم إلى القيمة المضافة؛ (٢) المنتجات الناضجة ذات الدرجة العالية من التمييز هى أكثرها مجلبة للدخل؛ و(٣) أى منتج يمكن تمييزه أو تحويله بشكل أساسى، فالمتجر لايصبح « المتجر » بل إنه يصبح « تجربة » . . إلخ . ولو لم أكن من أنصار تماثل الأهداف لوجدت نفسى منقاداً إلى أن أدعو إلى أهداف للابتكار أكثر صرامة تفرض على القطاعات أو الوحدات التى تتصف بالكسل والتخاذل والبطء. فالقطاعات المنهمكة فى أسواق جديدة سوف ترغم تلقائياً على العمل بسرعة بفعل المنافسة ، أما الوحدات ذات الأسواق الراسخة القديمة فيمكنها بسهولة أن (١) تعتاد القناعة بما هى فيه والرضا به إذا كان أداؤها جيداً. (٢) تتلبسها فكرة أن « هذه مجرد سلعة وبالتالى فإن الذى يهم هو التكلفة والسعر » ، وتسقط فى هذا المنزلق .

٤ - **الاستخدام الواسع النطاق لهدف الابتكار** . مرة أخرى ، الهدف الذى تتمركز حوله الأمور هو خلق المناخ الذى تدور فيه الثرثرة حول الأفكار الجديدة . تابع الابتكار وضع له مقاييس كمية ونوعية . حدد أهدافاً للابتكار فى قائمة كل مدير . اعقد اجتماعات ربع سنوية أو شهرية لمراجعة الموقف فى كل وظيفة تنظيمية بما فى ذلك التدريب والحسابات . إبدأ كل اجتماع أسبوعى أو شهرى ، أو اجتماع متابعة العمليات بخمس دقائق تخصص لبرامج الابتكار. أدخل قياسات الابتكار فى نظام المحاسبة الرسمى . أشرك الجميع فيما لديك من معلومات عن الابتكار. وعلق لوحات نتائج قياس التقدم لتكون واضحة للجميع .

تحدث فى هذا الموضوع.

٥ - **اهتمام الجميع** . فى النهاية ، لابد لعملية القياس هذه من أن تشمل كل فرد على الإطلاق . عليك أن تؤكد على أهمية مقياس واحد هائل ( مثلاً : ٤٠٪ عند آى . بى . إم. فى مقابل ٨٥٪ عند ديجيتال ، والهدف الأوحد عند ثرى . إم ). ولكن عند مستوى ثان، يجب أن تكون معايير تقييم الأداء هى « متطلبات الابتكار » ( لاحظ أنه يوجد هنا تناظر مع معيار « التوصل مع الزبون » المقترح فى ع - ٣ ) ، ويجب أن يكون هذا صحيحاً بالنسبة لعامل سداد فواتير الشراء فى المتجر ، كما هو بالنسبة لعلماء معمل البحوث والمديرين العموميين للقطاعات (انظر أيضاً إ - ١٠ ، ق - ٩) .

## الخطوات الأولى

١ - *أجر قياساً فورياً ومبدئياً للابتكار ، وضع له تعريفاً دقيقاً وآخر فضفاضاً وقارن الأعداد فى الحالتين . اجعل كل قطاع ، وكل إدارة ، يجرى هذا ؛ لا تسمح للإدارة المركزية للمحاسبات بأن تحتكر الموضوع . حاول أن تجرى مقارنات تقريبية مع المنافسين ، أدخل الزبائن إلى الحلبة ، فهم عادة يعطون للابتكارات الصغيرة وزناً أكبر ممن هم فى الداخل ، خصوصاً ما كان منها يحقق ما يعده الزبائن تحسينات .*

٢ - *بعد مراقبة القياسات ورؤيتها تتوصل إلى التوازن وتحقق الفائدة منها ، اتخذ خطوة نحو إدراجها فى معايير التقييم والمقارنة والأجور والمكافآت خلال ١٨ شهراً .*

# إ – ١٠

## ملخـــص

تتطلب منا السوق المتلاطمة ، أن :

- نجعل الابتكار أسلوباً في الحياة لكل واحد منا .

علينا أن نتعلم – أفراداً كنا أم منظمات – أن نرحب بالتغيير والابتكار بنفس الدرجة من النشاط التي اعتدنا أن نحاربه بها في الماضي ، وأن نحارب إدارة الحسابات بقدر ما يؤثر في إنماء منتجات جديدة . إن مقدرة الشركة على التغير المستمر لابد من أن تزيد بقوة وبسرعة.

**فقيم كل فعل ، وجميع الأفعال ، على ضوء إسهامها في زيادة قدرة الشركة على التغيير .**

# إ - ١٠

# اخلق داخل الشركة إمكانية للابتكار

## بناء مهارات الابتكار

### التزام طويل المدى

أنا أوافق خبير الاستراتيجية مايك بورتر Mike Porter على إدانته للاتحاد بين الشركات ، سواء كان ذلك بقصد تنويع الأسواق أو بهدف الحصول على أنصبة فيها . إنه يقول : « هذه مجرد جرعة تجعل المدير يستمتع بشعور طيب لفترة قصيرة ، ولكنه في نهاية الأمر يسلب الشركة طاقتها وقدرتها على العمل الخلاق ». كما أن غالبية ما يسمى بالتحالف الاستراتيجي مما يشيع كثيراً هذه الأيام لا تأتي بنفع . ويذهب بورتر إلى أبعد من ذلك فيقول : «إنه ليس على الإطلاق حلاً للمأزق الاستراتيجي الذي تعاني منه شركة». إن التحالف ليس سوى وسيلة لإخفاء عيب جسيم ولكنه ليس العمل من أجل إزالته ، وهكذا فإن جانب الضعف يصبح أكثر ظهوراً ( وليس أقل ) عندما يحاول الزملاء أن يعملوا معاً . كما أن إعادة البناء بمفهومها المتبع تتعرض للنقد العنيف أيضاً . ويسلم بورتر بأنها قد تكون ضرورية ومفيدة إلى مدى أو آخر . ويضيف أيضاً : «ولكن إعادة البناء ليست استراتيجية.» ... إنها تكفّر عن خطايا الماضي ( التعدد الزائد لطبقات الإدارة مثلاً ) ولكنها لا تبني من أجل المستقبل ( كأن تخلق مستويات إدارة جديدة مثلاً ) . وهو لا يحبذ التقليد أيضاً ، فالمقلدون - بخلاف المبتكرين - « يفتقرون إلى الإدراك وإلى العقيدة التي تلزمهم ليمضوا وحدهم في أي سبيل » .

كل هذه المداخل العادية الشائعة إلى التعامل مع البيئة التي تسود ميدان المال

والأعمال هذه الأيام تشترك فى شئ واحد : إنها كلها تنزع إلى اختصار الطرق ، كلها تشترك في خطأ واحد قاتل ، كما أنها تلتف حول الطريق الوعر الذى لابد من سلوكه لخلق الإمكانات الكامنة في قلب الشركة والضرورية لاكتساب التفوق التنافسى الثابت المستمر ، في ظروف تتصف بالاضطراب. والواقع أنه ليست هناك مهارة أكثر أهمية من قدرة الشركة على التغير في حد ذاته . *إن أكثر مهام الشركة خطورة وأهمية ، إذن ، هى أن تتعلم كيف ترحب بالابتكار الذى يأتى من أى فرد وأن تتوسل من أجله وأن تطالب به* . هذا هو المطلب الأساسى الذى يلزم لبناء إمكانية من أى نوع، ثم للاستطراد من هذا إلى تحسن مستمر .

## انتزع الابتكار من أى شخص

أن تكون هناك إمكانية أساسية للابتكار ، فإن ذلك يعنى بث تيار قوى وثابت من المشروعات والمنتجات والخدمات الجديدة ( إ – ١ ، إ – ٩ ) ، وذلك يستلزم منا أن نتعهد وأن نربى عدداً كافياً من الأبطال المتحمسين المتطلعين والذين قد يكونون ، فى بعض الأحيان ، مصدراً للتشويش ومخالفة للأنماط المتبعة ( إ – ٦ ) . إنه يعنى قياس أداء المديرين من حيث مقدار الابتكار الذى أحدثوه ( إ – ٩ ) ، مع أن التحدى ينتهى فى آخر الأمر إلى شئ يستند إلى قاعدة أعرض من ذلك بكثير . فلكل فرد فى كل وظيفة تنظيمية أن يمضى فى طريق البحث عما هو جديد . ولابد لمجموع قدرة الشركة على الابتكار أن يتزايد بشكل حاد ومؤثر .

ومن المفارقات أننا درجنا على القول بأن الأمريكيين مبتكرون ، وأن اليابانيين هم ينقلون ويقلدون ، ولكن الدلائل تؤدى إلى عكس ذلك تماماً ، فمن المؤكد أننا – نحن الأمريكيين – نعشق أبطالنا من رعاة البقر الطليعيين والذين يترددون على متاجرنا للشراء، أنهم زبائننا المدللون ومهندسونا ووكلاؤنا التجاريون ، وهم أيضاً ذلك الصف الطويل الذى لا مثيل له من الحاصلين على جوائز نوبل. إلا أننا نحن الذين نعامل موظفينا وعمالنا على أنهم مجرد منفذين ، وينطبق ذلك أيضاً على مشرفى الخط الأول لدينا . بل إننا نعامل أفراد الإدارة الوسط كأفراد إداريين، وليس على أنهم من ينتظر منهم أن يخلقوا نظاماً جديداً ويعملوا على تحسينه على الدوام . بينما قد تمكن اليابانيون – على الجانب الآخر – من أن يخلقوا إمكانية لدى الشركات لأن تبتدع وتبتكر. إنهم هم الذين

يصرون على أن ينهمك كل فرد ، وبصفة مستمرة ، فى مشروعات التطوير والتحسين ، كل رئيس وكل من هو غير رئيس ، كل بائع وكل باحث أو مورد أو مقاول الباطن. بل إن الاستشارى ماساكى إيماى Masaaki Imai يذهب إلى حد وضع معايير كمية لسلوك المدير: « إن الإدارة اليابانية تعتقد بصفة عامة أن على المدير أن ينفق ٥٠٪ من وقته فى التحسين » .

وتسلك أفضل البيوت الامريكية وقادتها هذا النهج دون إشارة لليابان ( فالمسألة عندهم ليست الشرق أو الغرب ، إنها مجرد النظرة السليمة ) . إن المقياس الأساسى لنجاح أى عمل فى شركة و . ل . جور وشركاه مثلاً – بدءاً من غرفة استلام المكاتبات إلى المعمل – هو الابتكار، والمدى الذى وصل إليه العامل ( أو المدير ) فى تغيير الأمور أو تحسينها. و السؤال الذى يظل قائماً هو : « إلى أى حد وبأى كيفية اختلفت ( أو تحسنت ) المساحة التى يحتلها قسم حسابات التحصيل عندك عما كانت عليه منذ تسعين يوماً ؟

## البحث الدائم عن أفكار جديدة

يتعلق بذلك أيضاً أننى قد مضيت ألاحظ منذ زمن أن أكثر ما يتميز به أفضل القادة من خواص هو التلهف على الأفكار الجديدة الصغيرة العملية ، والسعى المستمر إليها . وقد أهديت هذا الكتاب لرجلين هما دون شيفر حاكم ولاية ميريلاند ، وروجر ميليكين وكلاهما لديه شراهة تدوين المذكرات ( انظر ق – ٥ ) . والواقع أن لا هذا ولا ذاك، ولا أى ممن لديهم نفس الروح ، قد أدار ظهره مرة لفكرة التغيير المفاجئ ، ذلك أنهما قد تخليا منذ عهد بعيد عن الاعتقاد فى المعجزات . إنهما يعتمدان بدلاً من ذلك على عدد كبير من الابتكارات الصغيرة ( من كل فرد ) فى رفع كل عنصر من العمليات إلى عنان السماء من حيث مستوى الأداء .

إن فكرة الإبقاء على صلة بما يجرى (ع–٧) وتبديل الأفكار والسطو عليها (إ–٤) وتجربتها دون احتفال وضجيج (إ–٣) أمر أساسى . وكما رأينا فى الوصفة (ع–٨) ، فإن اليابانيين والألمان وكذلك أفضل شركات الصناعة الأمريكية ، يصرون على أن يعيش المهندسون على أرض المصنع ويكتسبوا الحس بما يدور ، ويصرون أيضاً على أن يكونوا قادرين على معاونة العاملين بشكل فورى على إنجاز مشروعات التحسين. والبقاء على

صلة يعني أيضاً إزالة العقبات . وقد أكدت ذلك فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة في الوصفة (إ-٢) التي تحث على التشكيل المتعدد الوظائف عند تشكيل جماعات المنتجات الجديدة.

كما أن « البقاء في المناخ » وتبادل الآراء يعني أيضاً أن يظل الزبائن والموردون والموزعون يجوبون مصانع الشركة وأقسامها ، كما أن كل فرد من الشركة يتردد على عمليات الزبائن ويتجول في أنحائها . كل هذا أصبح اليوم أكثر أهمية مما كان في أي وقت مضى ، ذلك أن الشركة التي تتطلع لمستوى عالمي في التصنيع والخدمة ستكون أكثر تكاملاً بكثير مما كان عليه الأمر فيما مضى ، وإن يكن ذلك بأشكال جديدة . سوف تطبق الإدارة أسلوب التوريد اللحظي للمواد على «الروابط الخلفية» وعلى «الروابط الأمامية» للموزعين والمستعملين النهائيين . وستعمل أدوات التصميم من خلال الحاسب الآلي على ربط المشترين والمهندسين بالمصانع ومراكز العمليات ثم الزبائن أيضاً ، وذلك أن كل واحد في كل وظيفة شريك كامل في فريق إضافة القيمة . وبذلك فإن مداومة الابتكار من جانب كل فرد ستكون متطلبا أساسياً .

## اعترف بحجم المهمة

« التحسين » تعبير غير ضار ، بل إن « الابتكار » هو أيضاً غير ضار إلى حدٍّ ما . أما « التغيير » فليس كذلك وهو يعني الاضطراب ، وذلك بطبيعة التسمية . وسواء كان الأمر يتعلق بالإمساك بمصباح اللحام بالغاز بزاوية ميل تختلف قليلاً ، أو تحريك دولاب حفظ الملفات ثلاثة أمتار، أو إقامة منظومة للتوريد اللحظي على نطاق عشرة مصانع .. فإن التغيير لا يزال يسبب اضطراباً لصورة قائمة . *والتغيير المستمر بواسطة كل شخص يستلزم زيادة حادة في القدرة على تقبل هذا الاضطراب في الأمور التي نمارسها كل يوم.* عندما يكون هناك إصلاح في طريق نسلكه كل يوم يستغرق ستين يوماً، فمما يثير الضيق أن تبحث عن طريق آخر ، خصوصاً إذا كنت قد اعتدت أن تتوقف عند محل حلواني على الطريق القديم من أجل ما تعده أفضل قدح من القهوة وألذ أنواع الفطائر .

وهنا استخدم هذا المثال التافه لأنه يجب ألا نقلل من شأن ما تنطوي عليه الوصفة ( إ - ١٠ ) من مضمون ، والذي يعطيها هذه الأهمية بصفة خاصة هو هذا الأنموذج الآلي في الإدارة الذي درجت عليه التقاليد الأمريكية ، والذي استمد من الإنتاج الكبير ، والذي يجعل « التشويه » من أي نوع كلمة كريهة ممجوجة . والواقع أنه في الندوات التي تحدثت

فيها عن فكرة الابتكار الدائم كان رد الفعل الذى أتلقاه دائما هو « ولكن أليس هناك ثمن باهظ لهذا الذى تقترحه من الفوضى والهرج والمرج ؟ نحن بالقطع لا نريد لعامل استلام وتسليم البريد الذى تتحدث عنه أن يتحول إلى مخترع ، نحن نريد أن نجد المراسلات على مكاتبنا الساعة ٩,٣٠ صباحاً ، بالله عليك كيف تتوقع أن يتم أى عمل طالما ينشغل الجميع بكل هذا الابتكار هنا وهناك ؟ »

لهذا السؤال وجاهته فى إطار النموذج القديم ، حيث ينظر إلى العامل على أنه زوج من الأيدى ، أما الرأس فشر لابد منه . *الحقيقة هى أن هناك ملايين – بل بالضبط عدد لانهائى – من فرص الابتكار والتحسين تكمن داخل كل مصنع ومركز توزيع ومحل للبيع ومركز للعمليات* . ويمكنك *أن تضرب هذا العدد فى ملايين أخرى عندما يجعل المصنع ومركز التوزيع والمحل تهتم بالعمل معاً* كفريق ثم تكرر *عملية الضرب* عندما تضيف *الموردين والزبائن إلى* هؤلاء .

عندما نتوصل فقط إلى إدراك أن الأفكار تقع بصفة أساسية على الخط الأمامى (أو فى العملية الخاصة بالمورد) ، وليس فى البحوث والتطوير أو « مستوى أعلى » ، عندئذ يتلاشى الخوف من التشويه . إذ إنه عندما يثبت هذا الإدراك فى أذهاننا ، سوف نبدأ فى البحث عن وسائل لإعطاء العاملين مزيداً من الوقت ينفقونه فى الابتكار بدلاً من أن نلاحقهم بالتهديد .

## كيف نرى فى الاضطرابات فرصاً

كان المعتاد فى ميليكين أن ينظر إلى إدخال عينة لمنتج جديد تشتد إليها الحاجة على أنه منتهى التشويه لبيئة صناعية غاية فى النظام « والتصلب » ، وهذا التعبير ليس افتراء . وقد أدركت الإدارة العليا بصورة مؤلمة أن معدلاً أعلى من هذا بكثير لتلك التشوهات ( بعبارة أخرى المزيد من المنتجات الجديدة ) كان هو طريقها الوحيد للبقاء . وقد كانت عملية إعادة التنظيم الشاملة والتى ذكرناها فى الوصفة ( ع – ٤ ) موجهة إلى تحويل التشوهات السالفة إلى أسلوب معتاد فى الحياة دون فقد فى الكفاءة أو انخفاض فى الجودة .

## تحويل الأضداد إلى شركاء

أغلب ما سيأتى به المستقبل من ابتكارات سوف يتطلب أن تتحول العلاقات العدائية التاريخية إلى علاقات تعاون : (١) بين عديد من الوظائف التنظيمية فى الشركة. (٢) بين القوة العاملة والإدارة. (٣) بين الموردين والشركة. (٤) بين الشركة وموزعيها وزبائنها (انظر مثلاً ، ع - ٢ ، بشأن العمل مع الموردين ، واستخدام الفرق ذات الوظائف المتبادلة فى جهود تحسين الجودة ، وأيضاً ، إ - ٢ ، بشأن التطوير السريع لهذه المنتجات) .

إن إرساء علاقات جديدة يتطلب الإصغاء ، وخلق جو من الاحترام والثقة ( من ن - ١ إلى ن - ١٠ ، وظ - ٤ ، وظ - ٥ ) والتوصل إلى تبادل المنافع يتأتى إذا ما تم إرساء علاقات المشاركة على نحو تام .

## خلق القدرة على الابتكار

إن تكوين قدرة ممارسة الابتكار الدائم على نحو تعاوني يعتبر مهمة مذهلة تخالف المدخل المختصر الذى تحدثنا عنه فى هذه الوصفة . إنها تتطلب جميع المهارات التى أتينا على ذكرها فى الوصفات التسع المتعلقة بالابتكار السابقة لهذه الوصفة مباشرة ، ثم إن (إ - ١٠) توفر مقدمة نموذجية للوصفات العشرين التالية . إن الابتكار الدائم ، من جانب كل واحد فى كل وظيفة ، لا يمكن أن يوجد إلا إذا كانت لكل فرد قيمته المتفردة والتى تأتى من احتمالات إسهامه فى ذلك إذا كان يدرب مع منحه أجراً ( من ن - ١ إلى ن - ١٠ ) . كما أن القدرة على التغيير ( وهى انتقال من حب الاستقرار إلى حب التغيير ) هى أيضاً مضمون كامن فى جميع الوصفات العشر المتعلقة بالقيادة ( من ق - ١ إلى ق - ١٠ ) .

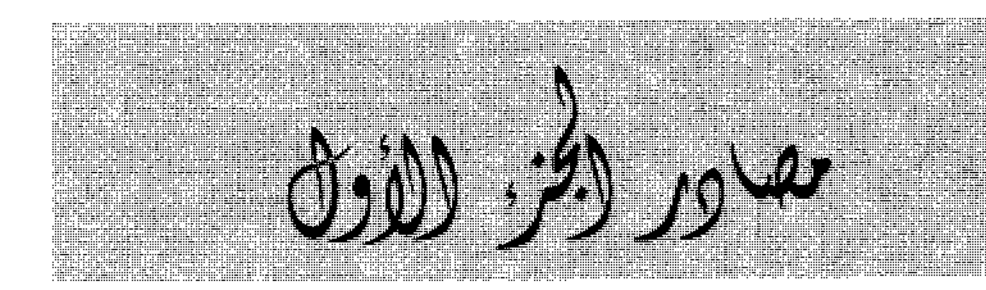
## الخطوات الأولى

*١ - تختلف ( إ - ١٠ ) عن بقية وصفات الابتكار ، ولذا فإن خطوتها الأولى تختلف أيضاً، إنها تتطلب التأمل . فكر فيما يتجاوز الخطوات العملية ، كالإتيان بالعينات التجريبية لكل شئ ( إ - ٣ ). ركز على الطاقة الشاملة لمنظمتك ( ورغبتها ) فى احتضان جهود الابتكار . أخضع كل فعل شخصي وخصوصاً الأفعال الصغيرة لهذا الاختبار القاسى : هل يؤدى هذا الفعل إلى زيادة أو إلى نقصان قدرة الشركة على التغيير ؟ بمعنى: هل هو فى جانب الإقدام على المخاطرة واتخاذ موقف تجريبى طليعى لتشجيع*

*الأبطال على الظهور وعلى أن يخرجوا من مخابئهم ؟ هل يعين على الحد من الخوف من المجهود ( عن طريق الممازحة بشأن الفشل المثمر مثلاً ؟ ) أم هو في جانب التشجيع على التحليل الزائد ثم الخمول والتقاعس ؟ إذا لم تستطع ملء الفراغ في الجملة التالية « سيؤدي هذا بصفة خاصة إلى بث المزيد من الرغبة والاستعداد للابتكار ( خصوصاً في الخط الأمامي الذي عادة ما يثير الذعر في النفوس ) لأن...»، الجأ إذن إلى تعديل التصرف الذي أوشكت على الإقدام عليه ، وشجع كل فرد يعمل تحت إمرتك على أن يمرر كل فعل يومي بالغ الصغر من خلال نفس هذا المرشح.*

٢ - *إبدأ في تأكيد التحول من خصم إلى شريك ، بأن تراقب أسلوبك في الحديث : كيف تصف العاملين في الوظائف التنظيمية الأخرى ، وممثل النقابة ( إن وجد ) ، وكذلك الموردين والموزعين والوكلاء المعتمدين ؟ إبدأ بأن تتأكد من أن أسلوبك في الحديث عن الجماعة التي درجت على اعتبارها خصماً لك هو أسلوب الحديث عن شريك . ثم كما جاء في الخطوة رقم ١ سالفة الذكر ، مرر كل فعل في عملية تنقية : هل هذا يعوق التحول من غريم إلى شريك أم يعجل به ؟*






## مواجهة الحاجة إلى ثورة

- "Rebuilding the US Model," *Financial Times*, May 9, 1987, p. 26.
- Edwin A. Finn Jr., "General Eclectic," *Forbes*, March 23, 1987, p. 75.
- Jams Brian Quinn and Christopher Gagnon, "Will Service Follow Manufacturing into Decline," *Harvard Business Review.* November / December 1986, pp. 95,103.
- James R. Norman, "General Electric Is Stalking Big Game Again," *Business Week*, March 16, 1987, p. 113.
- Michael Porter, "The State of Strategic Thinking, "*The Economist.* May 23, 1987, pp. 18, 22.
- Raymond E. Miles and Charles C. Snow, "Network Organizations : New Concepts New Forms," *California Management Review*, Spring 1986, p. 62.
- John Heins, "But the Grass Looked Greener over There," Forbes, April 27, 1987, p. 54.
- "Business Guru Finds a Following," San Jose *Mercury News*, April 17,

1987, p. 13D.

- Sylvia Nasar, "Competitiveness : Getting It Back," *Fortune*, April 27, 1987, p. 223.

- O-Young Lee, *Smaller Is Better: Japan's Mastery of the Miniature* (New York : Kodansha International, 1984), pp. 19, 35, 87, 154-6, 156, 169.

- Walter Adams and James W. Brock, *The Bigness Complex : Indutry, Labor and Government in the American Economy* (New York : Pantheon Books, 1986), pp. XI, 46, 35, 39 - 40, 45-6 .

- Jack Thornton, "New Marketing Muscle," *Industry Week,* May 4, 1987, p. 38.

- "California Doing Its Own Thing," *U.S. News & World Report,* December 22, 1986, p. 25.

- Adams and Brock, pp. 50, 52, 54, 55.

- Eli Ginzberg and George Vojya, *Beyond Human Scale : The Large Corporation at Risk* (New York: Basic Books Inc., 1985), pp. 218-19.

- Robert B. Reich, *Tales of a New America* (New York : Times Books, 1987), pp. 118, 119, 120, 121, 147, 148.

- Martin Davis, "Two Plus Two Doesn't Equal Five," *Fortune*, December 9, 1985, p. 175.

- "Chipping Away," *Financial World,* September 30, 1986, p. 4. "The way in Which Market" : "IBM Humbled," *The Economist*, January 31, 1987, p. 17.

- Dwight B. Davis, "Parallel Computers Diverge," *High Technology,* February 1987, p. 20.

- Michael S. Malone, "America's New-Wave Chip Firms," *Wall Street Journal*, May 27, 1987, p. 28.
- Caroline E. Mayer, "Cooking Up a Hot Idea," Washington *Post*, January 26, 1987, p. 1 (Business).
- John Merwin, "McOil Change," *Forbes*, August 11, 1986, p. 91.

١٥٤

- Otis Port, "Making Brawn Work with Brains, "*Business Week*, April 20, 1987, p. 57.
- "The Riches in Market Niches," *Fortune*, April 27, 1987, article subhead.
- Bill Saporito, "The Smokestacks Won't Tumble," *Fortune*, February 2, 1987, p. 30.
- Rob Hof, "New Gourmet-Food Firms Hope to Dish Up Profits," *Peninsula Times Tribune*, May 11, 1987, p.B - 1.
- Regis McKenna, *The Regis Touch* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1986), pp. 21 - 3.
- Theodore Levitt, *The Marketing Imagination* (New York: The Free Press, 1983, 1986), pp. 136-7.
- Robert Christopher, *Second to None* (New York : Crown Publishers, 1986), p. 150.
- Pat Choate, *The High-Flex Society* (New York : alfred A. Knopf, 1986), pp. 214-15.

٦٥٤

- Jeremy Main, "Detroit's Cars Really Are Getting Better," *Fortune*, February 2, 1987, p. 95.

- "Harper's Index," *Harper's*, March 1987, p. 15.

- Roger L. Hale, Douglas R. *Hoelscher*, Ronald E. Kowal, *Quest for Quality* (Minneapolis, MN: Tennant Company, 1987), pp. 11 - 12.

- J. Daniel Beckham, "The Power of Owning a High- Quality Market Position Can Be Overwhelming, " *Healthcare Forum*, March / April 1987, pp, 13-14 .

- " Formulating a Quality Improvement Strategy" PIMs - LETTER , no. 31,p. 5.

- "Product Quality," PIMSLETTER. no. 4, p. 4.

-John Groocock, *The Chain of Quality* (New York: John Wiley & Sons, 1986), pp. 83, 85, 6.

- *Consumer Perceptions Concerning the Quality of American Products and Services* (A study by the Gallup Organization for the American Society for Quality Control, 1985), pp. 12 - 13.

- Main, p. 93.

- *The Power Report*, December 1986, p. 6.

- James K. Glassman, "The Wreck of General Motors, " *New Republic.* December 29, 1986, p. 21.

- Laurence Shames, *The Big Time* (New York: Harper & Row, 1986). p. 102.

- Steven Prokesch, "Remaking the American CEO," *The New York Times*, January 25, 1987, p. 8 (Section 3).

- James Kouzes and Barry Posner, from the working papers for *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).

- H. James Harrington, *The Improvement Process* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1987). p. 58.
- Joel Dreyfuss, "Toyota Takes Off the Gloves," *Fortune*, December 22, 1987, p. 78.
- Michael A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry* (Cambridge: Harvard University Press : 1985). pp. 358 - 9.
- Hale , Hoelscher , kowal , p.31.
- H. James Harrington, *Excellence : The IBM Way* (IBM Technical Report, 1986). p. 19.
- Richard Schonberger, *World Class Manufacturing : The Lessons of Simplicity Applied* (New York : The Free Press. 1986), pp. 18-19, 215.
- Harrington, *Excellence* : *The IBM Way*. pp. 45 - 6.
- Harrington, *The Improvement Process*. pp. 13 - 14.
- Pat Townsend, *Commit to Quality* (New York : John Wiley & Sons, 1986), p. 103.
- Hale, Hoelscher, Kowal, pp. 68., 35 - 6.
- Normal Augustine, *Augustine's Laws* (New York : Viking Penguin Inc., 1983, 1986), p. 104.
-Harrington, *Excellence: the IBM Way*, pp. 73, 75, 85.
-Edward Tenner, "The Meaning of Quality," *Quality : America's Guide to Excellence*. p. 37.
-Mary Walton, *The Deming Management Method* (New York : Dodd, Mead & Company, 1986) p. 143.
-Joseph Campbell, *The Masks of Gods: Oriental Mythology* (New York:

Penguin, 1970), p. 478.

- Joel Kotkin , " The New Northwest Passage " Joel Kotkin, *Inc.*, February 1987 , p. 94 .

ف ٣

" Nordstrom Chain Sets Itself Apart With an Old-Fashioned Service Policy, " Los Angeles *Times*, September 30, 1984, p. 1(Business) .

- PIMSLETTER , no, 33, p. 8.
- Theodore Levitt," Marketing Success Through Differentiation - of Anything," *Harvard Business Review*, January/February 1980.
- McKenna , pp.41, 43-4 .

ف ٤

" How High-Tech Tailors Are Saving a Stitch in Time, " *Business Week*, April 14, 1987, p. 92 G .

Jennifer Lawrence "Frito Play, " *Advertising Age*, March 30, 1987, p. 1.

- Louis Stern and Patrick Kaufmann, "Electronic Data Interchange in Selected Consumeer Goods Industries:An Interorganizatioal Perspective," *Marketing in an Electronic Age* ( Boston : Harvard Business School Press, 1985 ), edited by Robert Buzzell , p. 56.
- James L. Heskett, *Managing in the Service Economy* ( Boston : Harvard Business School Press , 1986) , p. 67 .
- Davis , p. 20.
- Robert Hall, *Attaining Manufacturing Excelelence* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1987) pp. 107, 249.

- Robert Hall, *Zero Inventories* (Homewood, IL: Dow Jones- Irwin, 1983). p. 9.

٥٥ف

- Gary Blonston , "TheTranslator," *Science*, 85, July/August 1985, p. 80.
- Walter Wriston : *Risk and Other Four Letter Words* (New York: Harper & Row, 1986) , p. 152 .
- Nicholas D. Kristof , "Japan Winning Race in China, " *The New York Times*, April 29, 1987 , p. 41 (Business) .
- Material except on Buckman Labs and IBM, derived From Chistopher , pp. 8, 19, 143, 6, 7, 46, 55, 70, 9, 43, 45, 57, 37, 83, 4, 60 : and from Lennie Copeland and Lewis Griggs , *Going International: How to Make Friends and Deal Effectively in the Global Market Place* (New York: Random House, 1985).
- Raymond Vernon, " Gone Are the Cash Cows of Yesteryear, " *Harvard Business Review*, November/December 1980, pp. 153-4.
- Christopher, pp. 122-3.
- Steven Schlossstein, *Trade War* (New Yok: Congdon & Weed Inc., 1984), pp. 63-4.

٦٥ف

- Subrata N. Chakravarty, "Federated Chooses Not to Choose, "*Forbes*, April 8, 1985, p. 87.
- Julien R.Phillips and Allan A. Kennedy , " Shaping and Managing Shared Values ," in *The Leaders- Manager*, ed, by John N, Williamson (New York: John Wiley and Sons, 1984) , p.198.
- Michael Porter , *Competitive Strategy* ( New York: The Free Press 1980), pp. 35, 41-3.

- Alex Miller and Bill Camp, "Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures , "*Journal of Business Venturing*, Winter 1985, pp.87-105 .

- Groocock , p. 85 .

- Levitt , p. 137.

- Warren Bennis and Burt Nanus , *Leaders* (New York: Harper & Row, 1985), p. 44.

٧٥٣

- Michael A. Verespej, " The R&D Challenge," *Industry Week* . May 4, 1987, pp. 33,

- David Perlman . "Medicine That Emphasizes Role of Patient ," San Francisco *Chronicle* , September 12, 1985 .

- McKenna , p. 108.

- Perry Pascarella, " In Search of Universal Designs," *Industry Week* , July 22, 1985, p. 37.

- Roy Rowan, *The Intuitive Manager* (Boston: Little, Brown and Company . 1986). p. 97.

- Draft version of *Tales of a New America* .

- David Noble , *Forces of Production* (New York: Alfred A. Knopf, 1984),p. 191.

- Barnaby Feder: "American technology Backfires as much as conquers," *Peninsula Times Tribune*, November 2, 1986, p. D-9.

- Roland Schmitt, " Wanted : Hands-on Engineers ," *High Technology* , April 1987 . p. 10.

- Schonberger , pp 57-8.

- Dreyfuss, p. 78.

- Hall, pp. 18-19.

- Schonberger, pp. 232, 230, 229.

- Masaaki Imai , Kaizen (New York: Random House, 1986), pp. 36-7.

- Alan M. Kantrow,"Wide-Open Management at Chaparral Steel ," *Harvard Business Review* , May/June 1986, pp. 99-101.

ع٥٩

- Tom Bonoma , *The Marketing Edge: Making Strategies Work* (New York: The Free Press, 1985), pp. 93-4, 106-10 .

- Amar Bhide, "Hustle as Strategy," *Harvard Business Review*, September/October 1986, p. 65.

- Bonoma, pp. 53., 7-8

إ-١

- Verespej, p. 33.

- Adams and Brock, p. 64.

- George Gilder, *The Spirit of Enterprise* (New York: Simon and Schuster, 1984), p. 246.

- James Lardner, *Fast Forward* (New York: W.W. Norton & Co., 1987), pp. 92, 38, 311, 188, 324.

- Christopher Cerf and Victor Navasky, *The Experts Speak* (New York: Pantheon Books, 1984), p. 207.

- Paul Hawken, *The Next Economy* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1983), pp. 172-3.

- Richard Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage* (New York: Summit Books, 1986). pp. 121-35.
- Gary Taubes, *Nobel Dreams* (New York: Random House, 1986), pp. 48.,28.
- "Factory of the Future: A Survey." *The Economist*. May 30,. 1987, p. 14.
- James Abegglen and George Stalk Jr., *Kaisha: The Japanese Corporation* (New York: Basic Books, 1985), pp. 9-10.
- "How to Stop a Russian, Surge," *U.S. News & World Report,* June 15, 1987, p. 43.

أ-٢

- Walton, pp. 139-40, 140-1 , 142,143.

أ-٣

- Working papers for Kouzes and Posner.
- Eileen Prescott, "An Agency's Turn to Madcap Ads," *The New York Times*, June 7, 1987, p. 8 (Business).

أ-٤

- "Productivity and Japanese Management Style" (Meyer Michael Cahn, interviewer), "Maurie" Kaoru Kobayashi, *Japan: The Most Misunderstood Country* (Tokyo: The Japan Times Ltd., 1984), pp. 42-72.
- Curtis Hartman, "A Night at the Movies," *Inc*., October 1986, pp.101-6.
- Faye Rice, "The Media Star of Wall Street," *Fortune*, October 13, 1987, p. 100.

أ-٥

- McKenna, pp. 58-9, 61.

- Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1962, 1971, 1983), p. 18.

ف - ٦

- Gilder, pp. 19., 15, 16.
- William J. Broad, *Star Warriors* (New York: Simon & Schuster, 1985), p. 32
- Richard Pascale, "Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success," *Strategy and Organization* (Boston: Pitman Publishing Ltd., 1984), ed. by Glenn Carroll and David Vogel, p. 42.
- Taubes, pp. xiii, 6, 8.
- William Allan, "Factory Workers, New Design Saved 2-Seater for Ford," San Jose *Mercury News*, June 29, 1986, p. 19D.

ف - ٨

- Steven B. Weiner, "The Unlimited?," *Forbes*, April 6, 1987, p. 77.

ف - ١٠

- Porter, p. 18.




INTERNATIONAL PUB. & DIST. HOUSE

EGYPT :

8 Ibrahim El-Orabi St., El-Nozha Elgedida - Heliopolis - Cairo
Tel. : 2993221 Fax : 2990970 P.O.Box : 5599 Heliopolis West - Cairo

CANADA :

3075 Ridgeway Drive # 26 Mississauga, Ont. L5L 5M6
Tel.: (905) 569-2526 Fax: (905) 569-2907